

Hartwig Steffenhagen

**KONFLIKT UND KOORDINATION
IN DISTRIBUTIONSSYSTEMEN**

**Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen
Gleichgewichtsanalyse**

1972

KONFLIKT UND KOORDINATION IN DISTRIBUTIONSSYSTEMEN

ANSÄTZE EINER VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHEN
GLEICHGEWICHTSANALYSE

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
Hartwig Steffenhagen
aus Halle/Saale
1972



Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Meffert
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Wagner
Dekan: Prof. Dr. Schumann
Tag der mündlichen Prüfung: 3. Februar 1972

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

A Einleitung und Problemstellung: Konflikt und Koordination als Problem des Vertikalen Marketing	1
1 Das Distributionsproblem im Marketing	1
2 Konflikt und Koordination im Rahmen der ökonomischen Gleichgewichtsanalyse mehrstufiger Märkte	6
3 Konflikt und Koordination im Rahmen einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse mehrstufiger Märkte	10
4 Gegenstand und Gang der Untersuchung	13
 B Systemtheoretischer Bezugsrahmen einer Analyse von Konflikt und Koordination in Absatzkanälen	 17
1 Systemelemente und Systemumwelt	17
2 Die Systemstruktur	24
21 Relationale Merkmale der Systemstruktur	25
211 Beobachtbare Beziehungen	25
212 Nicht beobachtbare Beziehungen	30
2121 Entscheidungsinterdependenz als Ausgangspunkt	30
2122 Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen	34
2123 Rollen- und Machtbeziehungen	41
22 Absolute Merkmale der Systemstruktur	44
3 Die Systemprozesse	48
31 Transformationen in Absatzkanälen	48
32 Transaktionen in Absatzkanälen	52

	Seite
4 Systemziele und Systemgleichgewicht	54
41 Zur Zielausrichtung des Systems	55
42 Die Gleichgewichtsfähigkeit des Systems	58
421 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht des Systems	58
422 Die Wirksamkeit des Systems	63
423 Einfluß vertikaler Koordination auf Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit des Systems	69
424 Einfluß vertikaler Konflikte auf Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit des Systems	75
4241 Konflikt determinanten, Konflikttypen und Konfliktzonen	75
4242 Konfliktwirkungen	81
C Konflikt- und Koordinationsdeterminanten in Distributionssystemen	88
1 Vertikale Zielkonstellationen	88
11 Zielentsprechung in Absatzkanälen	88
12 Zielverträglichkeit in Absatzkanälen	93
13 Die Bedeutung der Zielkonstellation als Konflikt- und Koordinationsdeterminante	97
2 Vertikale Rollenbeziehungen	103
21 Rollenanalyse in Absatzkanälen	103
211 Positionen- und Rollendifferenzierung in Absatzkanälen	103
212 Rollenerwartungen in Absatzkanälen	113
22 Die Bedeutung der Rollenbeziehungen als Konflikt- und Koordinationsdeterminanten	117

	Seite
3 Vertikale Machtbeziehungen	123
31 Machtbesitz und Machtausübung in Absatzkanälen	123
32 Machtgrundlagen und Machtmittel in Absatzkanälen	126
33 Bestimmungsgrößen des Machterwerbs und der Machtfülle	131
331 Kopplungsdichte	131
332 Marktmorphologie	133
333 Marktunvollkommenheit	136
34 Die Bedeutung der Machtverteilung als Konflikt- und Koordinationsdeterminante	141
341 Das Konzept der Machtverteilung	141
342 Machtsymmetrie	145
343 Marketing-Führerschaft	149
4 Vertikale Kommunikationsbeziehungen	159
41 Mehrstufigkeit, Bindungsgrad und Inhalte der Kommunikation in Absatzkanälen	159
42 Ursachen des Informationsgefälles in Absatzkanälen	163
43 Meinungsführerschaft in Absatzkanälen	168
44 Die Bedeutung der Kommunikationsbeziehungen als Konflikt- und Koordinationsdeterminanten	169
D Die Handhabung von Konflikten (Konfliktmanagement) in Distributionssystemen	183
1 Aufgaben und Formen der Konflikthandhabung in Distributionssystemen	183
2 Konfliktunterdrückung als passive Konflikthandhabung	186

	Seite
3 Aktive Konflikthandhabung	190
31 Anregung zur Austragung von Konflikten	190
32 Konfliktaustragung in Distributionssystemen	195
321 Typen der Konfliktaustragung	195
322 Kompensation durch Anreize (Aushandeln)	198
323 Beeinflussung der Konfliktdeterminanten	205
324 Problem-Lösen	211
E Schlußbetrachtung	219
Literaturverzeichnis	222

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1a: Möglichkeiten der Systembetrachtung im Marketing	20
Abb. 1b: Betrachtung eines Distributions-systems auf der Ebene der Organisation	20
Abb. 2 : Elementschichten in Distributions-systemen	29
Abb. 3 : Transformationen in Absatzkanälen	51
Abb. 4 : Modell zur Koordination von Marketing-Entscheidungen in Distributionssystemen	70
Abb. 5 : Beziehungen zwischen Einflußgrößen der Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen	75
Abb. 6 : Konflikt und Koordination als Einflußgröße der Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen	86
Abb. 7 : Erkenntnisobjekte der Machtanalyse	126
Abb. 8 : Konflikt in sozialen Systemen	154
Abb. 9 : Formen der Konfliktaustragung in Distributionssystemen	197

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1 Konkurrenz im Konstantsummenspiel	31
Tabelle 2 Komplementarität im Variabelsummenspiel	32
Tabelle 3 Gemischte Situation im Variabelsummenspiel	33

Abkürzungsverzeichnis

AER	The American Economic Review
AJoS	The American Journal of Sociology
AMA	American Marketing Association
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BJoS	The British Journal of Sociology
BS	Behavioral Science
HdW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
HWO	Handwörterbuch der Organisation
JfAV	Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchs- forschung
JoAR	Journal of Advertising Research
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
JoR	Journal of Retailing
MA	Der Markenartikel
MJ	Marketing-Journal
MS	Management Science
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaft- liche Forschung
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staats- wissenschaft
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaft- liche Forschung
ZO	Zeitschrift für Organisation

A. Einleitung und Problemstellung: Konflikt und Koordination als Problem des vertikalen Marketing

1 Das Distributionsproblem im Marketing

Die in industrieller Produktion hergestellten Konsum- oder Investitionsgüter werden nicht immer direkt an die Konsumenten oder gewerblichen Verwender abgesetzt. Häufig gelangen sie erst durch das Tätigwerden mehrerer absatzwirtschaftlicher Institutionen an die Endabnehmer. Dieser Prozeß der "Distanzüberbrückung" zwischen Produktion und Konsumtion bzw. gewerblicher Verwendung durch mehrstufigen Güterumsatz wird in der betriebswirtschaftlichen Terminologie im allgemeinen als Distribution bezeichnet¹.

Die damit verbundenen Probleme bildeten immer ein zentrales Erkenntnisobjekt absatzwirtschaftlicher Forschung. So gehört es zu dem Aufgabenbereich der deskriptiven Handelsforschung, "im einzelnen zu untersuchen, auf welchen Wegen und von welchen Betrieben die Distributionsaufgabe bewirkt wird, welche Prozesse die Betriebe durchführen und welche Funktionen bei der Prozeßbewirkung erfüllt wurden; es gehört dazu die Durchleuchtung des Marktbildes, des Arbeits- und Betriebsmitteleinsatzes, die Analyse der Organisationsformen der Betriebe, Prozesse und Funktionen; dazu weiter dann auch die Untersuchung

¹ Vgl. Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, Schriften zur Handelsforschung Nr. 27, Hrsg.: Seyffert, R., u.a., Köln - Opladen 1964, S. 7 ff.; Seyffert, R., Die Problematik der Distribution, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung in der Universität zu Köln, Nr. 11, 1952, S. 198.

der Preis- und Kostenverhältnisse, unter denen die Distributionsleistung erstellt wird."¹

Die Bemühungen um eine vollständige und systematische Durchdringung der angesprochenen Tatbestände finden ihren Niederschlag in umfangreichen empirischen Untersuchungen der Absatzkanäle für einzelne Warenbereiche und Artikelgruppen. Diese Form der deskriptiven Distributionsanalyse vermittelt einen Überblick über die Art der eingeschalteten Absatzmittler, die Vertriebskosten der Erzeuger, Handelsspannen zwischen einzelnen Marktstufen u.a.m.

Bei praktisch-normativer Betrachtung ist die Distribution von Konsum- oder Investitionsgütern als Gesamtheit vertriebspolitischer Entscheidungsprobleme aufzufassen. Für Distributionsentscheidungen liefert die deskriptive Handelsforschung wichtige Informationen über Entscheidungsalternativen und Entscheidungskonsequenzen.

Die Entscheidungen über die "Absatzmethode"² oder das "Distributionsmix"³ stellen - in der bislang überwiegend Hersteller-orientierten Marketing-Theorie - einen Ausschnitt des Marketing-Instrumentariums der Unternehmung dar. Direkter und indirekter Absatz gelten als grund-

1 Klein-Blenkers, F., Distributionsanalyse mit Hilfe der Handelskettenmethode, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für Rudolf Seyffert zu seinem 65. Geburtstag, Hrsg.: Kosiol, E., und Schlieper, F., Köln - Opladen 1958, S. 131 f.

2 Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 10. Auflage, Berlin usw. 1967, S. 123 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing - Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, Berlin 1971, S. 127 ff.

3 Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Band 4, München 1971, S. 395 ff.; Meffert, H., und Mitarbeiter, Die Anwendung mathematischer Modelle im Marketing - Teil 1, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 14, Wiesbaden 1971, S. 96.

sätzliche Distributionsalternativen, aus denen erst unter Berücksichtigung einer Fülle von Einzelproblemen und Teilentscheidungen die in Anbetracht einer konkreten Entscheidungssituation geeignete Alternative auszuwählen ist.

Dieses Entscheidungsproblem gilt als gelöst, wenn es unter Beachtung einer Reihe von Gestaltungsprinzipien, Selektionskriterien und sonstigen Bestimmungsfaktoren für die Absatzkanalwahl sowie unter Zuhilfenahme geeigneter Entscheidungsverfahren gelungen ist, die in Anbetracht der Langfristigkeit der Entscheidung und Ungewißheit des Datenmaterials optimale Distribution zu bestimmen¹. Dem im Rahmen des indirekten Absatzes möglicherweise auftretenden Problem, die ausgewählten Absatzmittler zur Aufnahme des betreffenden Produkts motivieren zu müssen, wird mit dem Hinweis auf diejenigen Instrumente Rechnung getragen, welche der Unternehmung gegenüber dem Handel zu einem akquisitorischen Potential verhelfen².

1 Vgl. zu den Problemen und Methoden der Wahl von Absatzkanälen z.B. Al-Ani, A., Absatzwege: Entscheidungshilfen für die optimale Wahl, in: MJ 1969, S. 77 ff.; Alewell, K., Markenartikel und Absatzwege, in: ZfhF 1960, S. 605 ff.; Berg, T.L., Designing the Distribution System, in: The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Hrsg.: Mallen, B.E., New York 1967, S. 259 ff.; Böhne, F.R., Analyse und Bewertung von Absatzwegen, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hrsg.: Disch, W.K.A., Hamburg 1964, S. 24 ff.; Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie - Ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege, Diss. Mannheim 1959; Pegram, R.M., Selecting and Evaluating Distributors, Conference Board Report, Nr. SBP 116, New York 1965; Reinecker, M., Der optimale Vertriebsweg der Markenartikel, Diss. Berlin 1963; Strothmann, K.-H., Über den Zusammenhang von Marktforschung und Wahl der Absatzmittler im Markenartikelvertrieb, in: Absatzwirtschaft, Hrsg.: Hessenmüller, B., und Schnauffer, E., Baden-Baden 1964, S. 117 ff.

2 Vgl. zu den als "trade relations mix" bezeichneten Instrumenten Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, N.J. 1967, S. 401 f.

Die mit dem indirekten Absatz zusammenhängenden Fragen werden im Rahmen der skizzierten Vorgehensweise keineswegs erschöpfend behandelt. Die Mehrstufigkeit der Marketing-Prozesse mit einem teils entgegengerichteten und teils gleichgerichteten Kräftespiel zwischen einzelnen Distributionsstufen bleibt darin unberücksichtigt¹.

Produkte, welche dem Konsumenten durch Absatzmittler angeboten werden, bilden nicht nur Elemente einer Marketing-Konzeption des Herstellers, sondern - bedingt durch das sich zunehmend profilierende Handelsmarketing² - ebenso Elemente der Marketing-Konzeptionen von Groß- und/oder Einzelhändlern. Dies bedeutet, daß die Art, in der sich das Produkt schließlich dem eigentlichen Marktsegment darbietet, von den Marketing-Entscheidungen einer Mehrzahl rechtlich und wirtschaftlich überwiegend unabhängiger Institutionen abhängt. Interessanterweise werden die daraus resultierenden Probleme des Konflikts und der Koordination zwischen Hersteller und Händlern sowie ihre Bedeutung für die Marketing-Planung aller Beteiligten im Marketing-Schrifttum nur am Rande behandelt³.

Konflikte zwischen den von den Herstellern und Händlern verfolgten Marketing-Konzeptionen offenbaren sich in der Regel an jenen Marketing-Instrumenten, die neben den Aktionsparametern der Absatzmethode bzw. des Distributions-Mix das Marketing-Mix der Unternehmung bilden. Je nach Produktgattung, der Art der eingeschalteten Absatzmittler sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung liefern einzelne Instrumente wie z.B. der Preis oder die Verkaufsförderung aktuellen Konfliktstoff. Derartige Konflikte

1 Vgl. Schenk, H.-O., Handelsforschung - Luxus oder Notwendigkeit? in: ZfbF 1970, S. 161.

2 Vgl. Meffert, H., Perspektiven des Konsumgütermarketing in den 70er Jahren, in: BFuP 1970, S. 689.

3 Vgl. Kerby, J.K., Essentials of Marketing Management, Cincinnati, Ohio 1970, S. 348 ff.; Kotler, P., a.a.O., S. 414 f.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 650 ff.

dokumentieren sich z.T. in öffentlichen Mißfallensäußerungen über die Praktiken des jeweiligen Geschäftspartners der anderen Marktseite, wobei der Einsatz bestimmter Marketing-Instrumente in den Mittelpunkt der Kritik gestellt wird¹. Die besondere Bedeutung, die einzelnen Instrumenten beizumessen ist, vermag jedoch nicht darüber hinwegzutäuschen, daß beim Problem des Konflikts und der Koordination zwischen Hersteller- und Handelsmarketing eine umfassendere Fragestellung vorliegt: Es geht generell um die Möglichkeiten und Grenzen eines vertikalen Marketing.

Der Begriff "vertikales Marketing" bezieht sich dabei auf eine über alle Distributionsstufen hinweg abgestimmte Planung und Kontrolle des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente mit dem Zweck einer optimalen Erfüllung der Unternehmensziele der an dieser Abstimmung beteiligten Unternehmungen. Der Grundgedanke dieses Konzepts basiert auf der Vorstellung, daß ein harmonisches Ineinandergreifen der Marketing-Aktivitäten auf den einzelnen Marktstufen eine bessere Ausschöpfung der Endabnehmernachfrage und zugleich eine ökonomisch sinnvolle Prozeßausübung bei der Distribution eines bestimmten Produkts erlaubt.

Letztlich wird dieses Konzept von der Vorstellung der ökonomischen Theorie geleitet, daß Unternehmungen auf mehrstufigen Märkten durch ihre absatzpolitischen Entscheidungen einen Zustand zu erreichen vermögen, in dem sie in gemeinsamer Gewinnmaximierung auch ihre individuelle Gewinnsituation verbessern². Der Zustand, bei dem die Unternehmungen individuelle Gewinnmaxima realisieren, wird in der ökonomischen Theorie als simultanes Gruppengleichgewicht³ bezeichnet. Es stellt sich deshalb die Frage, ob

1 Vgl. o.V., Wie steht es mit der Partnerschaft von Markenartikelindustrie und Handel?, in: MA 1970, S. 375 ff.

2 Vgl. Ott, A.E., Vertikale Preisbildung und Preisbindung, Göttingen 1966, S. 58 ff.

3 Vgl. ebenda, S. 17 ff.

dieser theoretische Ansatz die mit dem vertikalen Marketing aufgeworfenen Probleme des Konflikts und der Koordination zwischen Hersteller- und Handelsmarketing berücksichtigt bzw. einer theoretischen Behandlung zugänglich macht.

2 Konflikt und Koordination im Rahmen der ökonomischen Gleichgewichtsanalyse mehrstufiger Märkte

Typisch für die ökonomische Betrachtung von vertikal durch Marktprozesse verbundenen Unternehmungen ist die modelltheoretische Gleichgewichtsanalyse. Im Gleichgewicht des vertikalen Marktsystems empfindet keine Unternehmung das Bedürfnis, die Ausprägungen absatzpolitischer Aktionsparameter zu verändern, da das individuelle Gewinnmaximum mit der gegenwärtigen Konstellation der Instrumente erreicht ist.

Derartige Modelle wurden vor allem im Hinblick auf die vertikale Preisbindung vorgelegt¹. Eine beachtliche Erweiterung und Vertiefung erfuhr die Theorie mehrstufiger Märkte durch Weber, der nicht nur den Preis oder die Angebotsmenge als absatzwirtschaftliche Aktionsparameter, sondern ebenfalls die Hersteller- und Händlerwerbung in die Gleichgewichtsanalyse mit einbezieht².

In den Modellen wird davon ausgegangen, daß nachgelagerte Marktstufen (z.B. Einzelhändler) ein bestimmtes Produkt bei vorgelagerten Marktstufen (z.B. Großhändlern oder dem

1 Vgl. Hax, H., Vertikale Preisbindung in der Markenartikelindustrie, Köln-Opladen 1961; Jacob, H., Preispolitik, Wiesbaden 1963, S. 225 ff.; Krelle, W., Preistheorie, Tübingen-Zürich 1961, S. 505 ff.; Ott, A.E., a.a.O.

2 Vgl. Weber, H.H., Grundzüge einer monopolistischen Absatztheorie, Köln usw. 1970.

Hersteller) nachfragen und dieses Produkt unter zusätzlichem, kostenverursachendem Faktoreinsatz auf ihren Märkten absetzen. Dabei wird angenommen, daß der Grad der Konsumreife des Produkts unter Berücksichtigung von Spezialisierungseffekten von Stufe zu Stufe kostenoptimal verändert wird: Jede Stufe beurteilt im Zuge von "make-or-buy"-Entscheidungen, ob die Leistung in Richtung höherer Konsumreife weiter zu vervollkommen ist oder ob diese Vervollkommenung der nächsten Stufe zu überlassen ist, wenn diese kostengünstiger arbeitet. Die gewinnoptimale Funktionsteilung zwischen den Stufen spielt sich über den Preismechanismus auf den einzelnen Märkten ein. Die Endnachfrage wird durch den Grad der "partiellen Funktionsausschaltung"¹ nicht beeinflusst. Lediglich die Kosten der Unternehmungen auf den einzelnen Stufen werden von der Arbeitsteilung zwischen den Stufen berührt.

Für jede Unternehmung wird mit Hilfe der Marginalanalyse aus den als bekannt angenommenen Teilnachfrage- und Kostenfunktionen und unter Berücksichtigung der jeweils variierbaren Aktionsparameter das individuelle Gewinnmaximum bestimmt. Die Entscheidungen der einzelnen Unternehmung gehen dabei als sichere Erwartungen in den Kalkül der übrigen Unternehmungen ein. Im simultanen Gruppengleichgewicht sind alle diejenigen Händler als Zwischenanbieter ausgeschieden, deren Marktteilnahme in Anbetracht ihrer individuellen Endnachfrage und Kostensituation unter dem Gewinnkriterium unökonomisch ist.

Die Verwendung der Marginalanalyse offenbart, daß bei ökonomischer Betrachtungsweise mehrstufiger Märkte keineswegs eine Theorie des tatsächlichen Marktverhaltens der Wirtschaftssubjekte, sondern vielmehr eine "Logik der Planung" entwickelt wird². Würde das unterstellte Verhalten der

1 Weber, H.H., a.a.O., S. 29.

2 Vgl. Albert, H., Reine Theorie und politische Ökonomie: Die Problematik der ökonomischen Perspektive, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Hrsg.: Maus, H., und Fürstenberg, F., Neuwied-Berlin 1967, S. 45.

Entscheidungssträger als tatsächliches Marktverhalten interpretiert, so müßte es gewissermaßen als "simultanes Anpassungsverhalten" bezeichnet werden. Die im Wege statistischer Betrachtung abgeleiteten Gewinnmaxima sind nur mit Hilfe des Postulats sich unter vollkommener Information simultan entscheidender Wirtschaftssubjekte ableitbar.

In der marginalanalytischen Modellbetrachtung fungieren Marktpreise als Koordinations- und Gewinnverteilungsmechanismen. Eine Verbesserung des Wirkungsgrades der absatzpolitischen Entscheidungen - gemessen etwa am individuellen Gewinn der Marktteilnehmer - kann sich nur aus innerbetrieblicher Kostensenkung ergeben. Die Annahmen der vollkommenen Information aller Beteiligten, der einheitlichen und in bezug auf die Aktionsparameter operationalen Zielsetzung "Gewinnmaximierung"¹ sowie das generelle Postulat des ökonomisch-rational handelnden Wirtschaftssubjekts lassen die Erörterung einer Konflikt- und Koordinationsproblematik im Rahmen einer solchen Gleichgewichtsanalyse nicht zu.

Die Formalisierung der Lösungen und Eleganz der Darstellung in dieser Form der Modelldiskussion täuschen leicht darüber hinweg, daß der ökonomische Ansatz einen äußerst engen Ausschnitt der Realität betrachtet. Abgesehen davon, daß lediglich quantitativ definierte Absatzinstrumente als Entscheidungstatbestände berücksichtigt werden, also jegliche qualitative Komponente des Einsatzes von Marketing-Instrumenten außer Betracht bleibt, ferner das Bedürfnis nach zeitlicher Abstimmung absatzpolitischer Aktivitäten in den einperiodigen Modellansätzen unbeachtet bleibt, wird einer Reihe weiterer, für das vertikale Marketing bedeutsamer Sachverhalte nicht Rechnung getragen.

¹ Vgl. zur Problematik dieser Zielsetzung Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, Habilitationsschrift Münster 1970, S. 47 ff.

So bemerkte Albert treffend:

"Die Interpretation der sozialen Realität, die hier zum Ausdruck kommt, arbeitet daher mehr oder weniger explizit mit der Vorstellung, daß den Entscheidungsträgern hinsichtlich der relevanten Tatbestände vollständige Information verfügbar ist und daß es in der Gesellschaft keine wesentlichen Interessenkonflikte gibt, die eine geistige Vorwegnahme harmonischer Lösungen unter Verwendung einer objektiven Wertskala unmöglich machen könnten. Ungewißheit, Risiko, Irrtum, Konflikt und Widerspruch werden hier ebenso bagatellisiert wie in den anderen Bereichen, die mit den Mitteln der klassischen Methodologie behandelt werden."¹

An anderer Stelle stellt er fest:

"Der Markt als kommerzielles Beziehungsnetz zwischen den Personen und sozialen Gebilden eines Sozialsystems ist natürlich nur ein Ausschnitt aus dem Gesamtkomplex sozialer Beziehungen, die ein solches System ausmachen. Sowohl die interne Struktur der Gebilde als auch ihr Zusammenspiel beruht darüber hinaus auf einer Mannigfaltigkeit nicht-kommerzieller (...) Beziehungen, die der reinen Marktanalyse entgehen müssen."²

Ein theoretisches Konzept, welches von Interessengegensätzen, Machtkämpfen und der Bedeutung sozialer Marktbeziehungen abstrahiert, ferner annimmt, daß eine vertikale, für alle Beteiligten optimale Abstimmung des Marktverhaltens automatisch zu einer Gleichgewichtssituation führt, kann schwerlich als explikative oder explanatorische Grundlage der theoretischen Behandlung von Konflikt und Koordination zwischen Hersteller und Handel dienen³.

1 Albert, H., Rationalität und Wirtschaftsordnung: Grundlagenprobleme einer rationalen Ordnungspolitik, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, a.a.O., S. 228.

2 Derselbe, Marktsoziologie und Entscheidungslogik: Objektbereich und Problemstellung der theoretischen Nationalökonomie, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, a.a.O., S. 266.

3 Vgl. auch zur Kritik am rein ökonomischen Ansatz Little, R.W., The Marketing Channel: Who Should Lead This Extracorporate Organization?, in: JoM, January 1970, S. 32; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., Marketing Channels: Analytical Systems and Approaches, in: Science in Marketing, Hrsg.: Schwartz, G., New York usw. 1965, S. 342 ff.; Palamountain, J.C.jr., The Politics of Distribution, Cambridge, Mass. 1955, S. 49 ff.

Es stellt sich damit die Frage, welche anderen theoretischen Ansätze die Probleme des vertikalen Marketing fundiert zu betrachten erlauben. Als vordringlich erscheint dabei, einen theoretischen Bezugsrahmen zu schaffen, in den die Fragen vertikaler Konflikte und Koordination sinnvoll eingeordnet werden können. Ferner ist nach theoretischen Grundlagen zu suchen, mit Hilfe derer eine geordnete Analyse der Konfliktursachen durchgeführt werden kann. Letztlich sind damit Fragen nach einem relevanten Beschreibungsmodell sowie nach leistungsfähigen Erklärungsansätzen aufgeworfen.

3 Konflikt und Koordination im Rahmen einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse mehrstufiger Märkte

In amerikanischen Quellen hat sich von der deutschsprachigen Literatur weitgehend unbeachtet eine Forschungsrichtung durchgesetzt, welche das Zusammenwirken der Träger des Marketing im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Ansätze untersucht. Zur Erklärung von Konflikten wird dabei auf die allgemeine Konfliktforschung sowie insbesondere auf Ansätze der soziologischen Rollen- und Machtanalyse zurückgegriffen. Für die einzelnen absatzwirtschaftlichen Organe stellen fremde Rollenerwartungen und das eigene Rollenbewußtsein wichtige Entscheidungsprämissen dar¹. Machtbeziehungen kennzeichnen die Stärke des Einflusses

¹ Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 22 ff.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Band 1, Hrsg.: Kortzfleisch, G. von, Berlin 1971, S. 172.

fremder Erwartungen oder Forderungen auf die eigenen Marketing-Entscheidungen. Auch die Ziel- und Kommunikationsforschung vermögen zur Behandlung der aufgeworfenen Fragen einen Beitrag zu leisten.

Um eine materielle Übertragung einzelner verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Konfiguration der in mehrstufigen Märkten agierenden Unternehmungen zu ermöglichen, wird dabei davon ausgegangen, daß der Hersteller sowie in die Distribution einer bestimmten Produktmarke eingeschaltete Absatzmittler und Absatzhelfer eine relativ dauerhafte Koalition, ein Distributionssystem bilden¹. Als Elemente eines Verhaltenssystems sind diese absatzwirtschaftlichen Institutionen durch ein Netz wechselseitiger sozialer bzw. sozio-ökonomischer Beziehungen miteinander verbunden. Die Marktprozesse werden folglich in dem von Albert aufgezeigten sozialen Gesamtzusammenhang analysiert. Die systemtheoretische Betrachtungsweise liefert dafür eine formale Grundlage².

Im Gegensatz zur Annahme der vollkommenen Information in der ökonomischen Theorie wird in verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen davon ausgegangen, daß die Entscheidungsträger nicht wissen oder beurteilen können, welche Kombination von Entscheidungen auf den einzelnen Distributions-

1 Vgl. Berg, T.L., a.a.O., S. 259 ff.; Clewett, R.M., Vertical Market Structures and Systems in Perspective, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill. 1970, S. 214 ff.; Dommermuth, W.P., und Andersen, R.C., Distribution Systems - Firms, Functions and Efficiencies, MSU Business Topics, Spring 1969, S. 51 ff.; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 321 ff.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 167 ff.; Stern, L.W., und Brown, J.W., Distribution Channels: A Social Systems Approach, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 6 ff.

2 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 167 ff.

stufen zu für alle Beteiligten optimalen Ergebnissen führt. Die Entscheidungsträger nehmen lediglich die zwischen ihnen bestehende Entscheidungsinterdependenz wahr und vermuten - in Anlehnung an die Fiktion des simultanen Gruppengleichgewichts - daß durch vertikales Marketing die individuellen und/oder kollektiven Entscheidungsergebnisse verbessert werden können. Konflikte zwischen den Trägern des Marketing und die Koordination ihrer Marketing-Entscheidungen bestimmen dabei die Effizienz des Systemverbundes sowie die Dauerhaftigkeit der Koalition¹.

Die Frage nach der Effizienz und Dauerhaftigkeit des Systemverbundes wird als Problem der Gleichgewichtsfähigkeit des Systems aufgefaßt. Das dafür relevante Gleichgewichtskonzept ist jedoch mit dem Gleichgewichtsbegriff der ökonomischen Theorie keineswegs vergleichbar. In Anlehnung an eine Gleichgewichtskonzeption, wie sie in verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorien entwickelt wurde, kann von einem Gleichgewicht des Distributionssystems gesprochen werden, wenn keines der Systemelemente Veranlassung empfindet, seine Beziehungen zum Hersteller oder anderen Systemteilnehmern abubrechen und somit aus dem System auszuscheiden².

Ein solcher Gleichgewichtszustand umspannt gegenüber der punktuellen Gleichgewichtsdefinition der ökonomischen Theorie eine Bandbreite möglicher Konstellationen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente und daraus resultierender Gewinnsituationen. Dabei wird den beteilig-

1 Vgl. Stern, L.W., und Heskett, J.L., Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 288 ff.

2 Vgl. Sprowls, R.C., und Asimow, M., A Model of Customer Behavior for the Task Manufacturing Corporation, in: MS 1962, S. B-311 ff.; Stern, L.W., und Gorman, R.H., Conflict in Distribution Channels, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 164.

ten Institutionen anstatt der Gewinnmaximierung ein von Anspruchssätzen bestimmtes Nutzenstreben unterstellt, mit dem sich jeweils eine Menge befriedigender Lösungen vereinbaren läßt¹. Innerhalb dieser Gleichgewichtsbandbreite verbleibt im Gegensatz zur ökonomischen Theorie ein ausreichender Spielraum zur Diskussion vertikaler Konflikte und Koordination von Hersteller- und Händlerentscheidungen.

4 Gegenstand und Gang der Untersuchung

Die mit dem vertikalen Marketing verbundenen Probleme des Konflikts und der Koordination zwischen Hersteller und Handel bilden den Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Die Ursachen und Wirkungen vertikaler Konflikte sowie die Prozesse und Bedeutung vertikaler Koordination von Hersteller- und Händlerentscheidungen bei der Distribution eines bestimmten Produkts bilden den Mittelpunkt einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse. Ziel der Untersuchung ist es, mit der theoretischen Durchdringung dieser in der absatzwirtschaftlichen Forschung und Lehre bisher weitgehend vernachlässigten Probleme zu einer Vervollständigung des Erkenntnisstandes der Marketing-Theorie beizutragen.

Die Zielsetzung der Arbeit erfordert zunächst, für das Verhaltenssystem "Distributionssystem" ein formales Grundmodell zu entwickeln. Im Rahmen dieses Projektionsmodells können vertikale Konflikte und vertikale Koordination in der geeigneten Allgemeingültigkeit diskutiert werden.

¹ Vgl. Simon, H., Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: AER 1959, S. 253 ff.

Das Distributionssystem umfaßt die Gesamtheit aller Absatzkanäle für eine bestimmte Produktmarke, welche mit ähnlichen Marken desselben oder anderer Hersteller in Substitutionskonkurrenz stehen kann¹. Als Absatzkanäle werden im allgemeinen Kombinationen einzelner absatzwirtschaftlicher Organe bezeichnet, durch welche die Distribution eines Produkts zum Endkäufer erfolgt². Als Distributionssystem ist somit eine Menge von absatzwirtschaftlichen Institutionen abgrenzbar, welche durch ein Netz von Beziehungen miteinander verbunden sind.

Die innere Struktur und intraorganisationalen Prozesse der Unternehmungen, welche als Elemente des Distributionssystems aufzufassen sind, bleiben im Rahmen der Systembetrachtung weitgehend unberücksichtigt. Den Systemelementen, die in der Regel komplex strukturierte Organisationen sind, wird ein Verhalten als Ganzheit unterstellt. Diese Black-box-Betrachtung auf der Ebene der Organisation stellt eine angreifbare, beim gegenwärtigen Stand nur vereinzelter empirischer Erforschung interorganisationaler Verhaltenssysteme jedoch vertretbare Prämisse der Systembetrachtung dar³.

1 Damit soll die Untersuchung keineswegs auf Markenartikel beschränkt werden. Von dem Produkt wird lediglich eine Identifizierbarkeit zur Abgrenzung des Systems verlangt.

2 Vgl. zur Definition von Absatzkanälen Bucklin, L.P., The Economic Structure of Channels of Distribution, in: The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, a.a.O., S. 63; Howard, J.A., Marketing Management, Analysis and Decision, Homewood, Ill. 1957, S. 179; Kotler, P., a.a.O., S. 387; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 324 f.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 395. Der Begriff "Absatzkanal" wird in der neueren Literatur als Synonym für "Absatzweg", "Handelskette" oder "Vertriebsweg" verwendet. Vgl. Lindner, H.-C., Die Bestimmung von Verkaufsbezirken, Stuttgart 1970, S. 72; Al-Ani, A., a.a.O., S. 77 ff.

3 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 168.

Eine Analyse der Systemstruktur und der Systemprozesse kennzeichnet die Wirkungsverbundenheit der Systemelemente. Unter Heranziehung organisationstheoretischer Ansätze ist das relevante Gleichgewichtskonzept zu erläutern und aufzuzeigen, welche Bedeutung vertikalen Konflikten und vertikaler Koordination von Marketing-Entscheidungen darin zukommt.

Die Betrachtung beschränkt sich dabei auf die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel. Die hier zu untersuchenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Hersteller und Großhandel ebenso wie das Verhältnis zwischen Hersteller und Einzelhandel. Bei der Darstellung der grundlegenden Zusammenhänge, welche im Rahmen dieser Arbeit angestrebt wird, erscheint eine Differenzierung nach Groß- und Einzelhandel nicht erforderlich¹.

Konflikt und Koordination zwischen Hersteller und Handel werden als die maßgeblichen Determinanten der Gleichgewichtsfähigkeit eines Distributionssystems aufgefaßt. Ob eine Koordination der Hersteller- und Händlerentscheidungen durch Konflikte vereitelt wird, ist vor allem eine Frage der Verträglichkeit oder Unverträglichkeit von Hersteller- und Händlerzielen, ferner der zwischen ihnen wirksamen Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen. Dem Einfluß dieser Beziehungen auf Konflikt und Koordination sowie auf die Gleichgewichtsfähigkeit des Systems widmet sich Teil C dieser Arbeit. Damit werden zugleich die nach unterschiedlichen Ursachen zu differenzierenden Konflikttypen näher gekennzeichnet.

1 Die vertikalen und horizontalen Beziehungen zwischen Absatzmittlerorganisationen werden - um den Problembereich überschaubar zu halten - in den Hintergrund der Betrachtung gerückt.

Sollen im Distributionssystem dezentrale Entscheidungen abgestimmt werden, wird die Koordination der Einzelentscheidungen zu einem Prozeß der Konflikthandhabung. Eine Darstellung der relevanten Formen des Konfliktmanagement erfolgt in Teil D. Die Konflikthandhabung erfüllt dabei zweierlei Funktionen: zum einen die Herbeiführung der Koordination in Marketing-Entscheidungen, zum anderen die Wahrung des Systemgleichgewichts.

Die vorliegende Arbeit befaßt sich bei der Untersuchung der Handhabung von Konflikten nicht mit Entscheidungstatbeständen, welche die Errichtung des Systems und die Zusammensetzung der Systemteilnehmer betreffen. Die Diskussion bezieht sich auf ein bestehendes System, in dem sich einzelne Entscheidungsträger um eine Koordination der Entscheidungen und um das Verbleiben bestimmter Elemente im System bemühen.

B. Systemtheoretischer Bezugsrahmen einer Analyse von Konflikt und Koordination in Absatzkanälen

"Die Systemvorstellung erlaubt es uns, vorurteilsfrei und nur mit einigen wenigen Grundbegriffen ausgerüstet, an die Vielfalt der wirklichen Erscheinungen heranzugehen und sie in ihrem Aufbau und in ihrem Verhalten nach formalen Kategorien zu analysieren."¹ Genau diese Absicht liegt auch der Entwicklung eines systemorientierten Grundmodells der Absatzkanäle zugrunde.

Den Ausgangspunkt einer solchen Analyse bildet die Abgrenzung des Systems. Die Bestimmung der Systemgrenzen erfolgt durch vollständige Angabe der Systemelemente². Dazu bedarf es gewisser Kriterien, die für jedes mögliche Objekt eine eindeutige Entscheidung gestatten, ob dieses Objekt zum System oder zu seiner Umwelt gehört³.

1 Systemelemente und Systemumwelt

Absatzkanäle können als Verhaltenssysteme aufgefaßt werden⁴. Verhaltenssysteme bilden eine Ganzheit, deren Ele-

1 Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968, S. 111.

2 Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968, S. 73.

3 Vgl. Brunnberg, J., und Kiehne, R., Systeme: Eine Begriffsanalyse, in: ZfB 1969, S. 605; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Schenk, K.-E., Berlin 1971, S. 183.

4 Vgl. Alderson, W., The Analytical Framework for Marketing, in: Marketing and the Behavioral Sciences, Hrsg.: Bliss, P., Boston 1968, S. 572 ff.; Stern, L.W., und Brown, J.W., a.a.O., S. 6 ff.

mente sich wechselseitig beeinflussen. Die "sich verhaltenden Elemente" sind als aktive Elemente zu bezeichnen¹. Aktive Elemente eines Distributionssystems sind jene Institutionen, die bei der Distribution einer Produktmarke (z.B. einer Konsumgütermarke) Absatzaufgaben übernehmen².

Der Produzent, die Absatzmittler und die Absatzhelfer bilden die relevanten Elementkategorien³. Damit wird an jene Konzeption eines Distributionssystems angeknüpft, die in anglo-amerikanischen Quellen ihren Niederschlag in der Bezeichnung "commercial channel" findet⁴.

Als Absatzmittler werden in der Literatur die wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Institutionen bezeichnet, die Waren kaufen und verkaufen, ohne sie einer nennenswerten produktionswirtschaftlichen Umwandlung zu unterziehen. Es sind diese vor allem die Groß- und Einzelhandelsbetriebe⁵.

1 Vgl. Amstutz, A.E., Computer Simulation of Competitive Market Response, Cambridge, Mass. 1967, S. 18; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 27.

2 Die Systembetrachtung erstreckt sich demgemäß nur auf diejenigen Institutionen, welche in die Distribution dieser einen Produktmarke eingeschaltet sind.

3 Von institutionalisierten Einkaufsorganen der Konsumenten wird hier aus Vereinfachungsgründen abgesehen. Vgl. zu den Trägern absatzwirtschaftlicher Aufgaben Schäfer, E., Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I: Betriebswirtschaft, Köln - Opladen 1958, S. 298 ff.

4 Vgl. Bucklin, L.P., A Theory of Distribution Channel Structure, Institute of Business and Economic Research, University of California 1966, S. 5; Stern, L.W., und Brown, J.W., a.a.O., S. 8.

5 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 4; Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln - Opladen 1950, S. 48 f.

Absatzhelfer, auch als Markthelfer bezeichnet¹, sind am Marktgeschehen nicht als Käufer oder Verkäufer beteiligt. Zu ihnen werden vor allem Handelsvertreter, Kommissionäre, Kommissionsagenten, Spediteure, Werbeagenturen, Kreditinstitute u.a.m. gezählt².

Diese Abgrenzung ist in mancher Hinsicht problematisch. So ist z.B. das Kriterium der wirtschaftlichen Selbstständigkeit, das zur Charakterisierung der Absatzmittler herangezogen wird, in Anbetracht neuerer, in der Praxis entwickelter Vertragshändlersysteme, kaum noch zutreffend³.

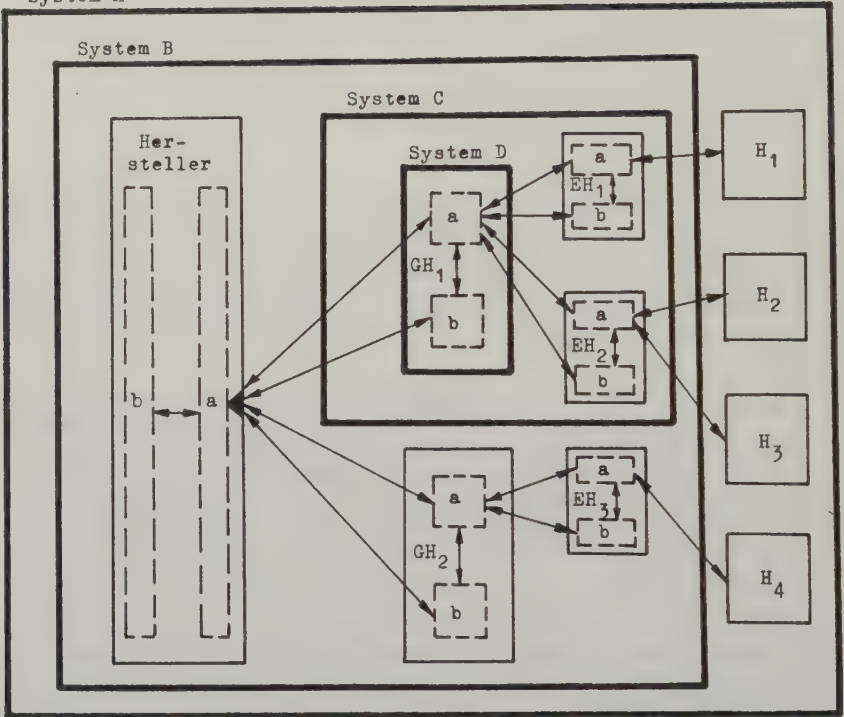
Für die Systembetrachtung bedeutsamer als dieses terminologische Problem ist eine andere Frage. Absatzmittler und Absatzhelfer sind in der Regel Unternehmungen, also im Vergleich zum Distributionssystem Systeme niedriger Ordnung. Sie weisen intraorganisationale Subsysteme auf, z.B. ein beschaffungs- sowie ein absatzorientiertes Subsystem. Diese Subsysteme sind ebenfalls unter bestimmten Kriterien abgrenzbare Ganzheiten. Es bedarf einer Festlegung, ob die Unternehmungen als Organisationen, deren intraorganisationale Subsysteme oder noch kleinere Einheiten (Personen) die Elemente - also "kleinste" Ein-

1 Vgl. Meyer, P.W., Das betriebswirtschaftliche Marktmodell, Ein Beitrag zur Markttheorie, in: BFuP 1965, S. 647.

2 Vgl. Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 50.

3 Die Einordnung der Handelsvertreter unter die Absatzhelfer erscheint aus der Sicht der vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Handelsvertreterverträgen revisionsbedürftig. Ähnliches gilt für die Kommissionäre und Kommissionsagenten. Vgl. dazu Schenk, H.O., und Wölk, A., Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Dritte Folge Nr. 6, Berlin 1971, S. 21.

System A



System A: Marketing-System
 System B: Distributionssystem
 System C: Freiwillige Kette
 System D: Kettengroßhändler
 a, b : absatz- bzw. beschaffungsorientierte Subsysteme

GH: Großhändler
 EH: Einzelhändler
 H: Haushalt

Abbildung 1a: Möglichkeiten der Systembetrachtung im Marketing

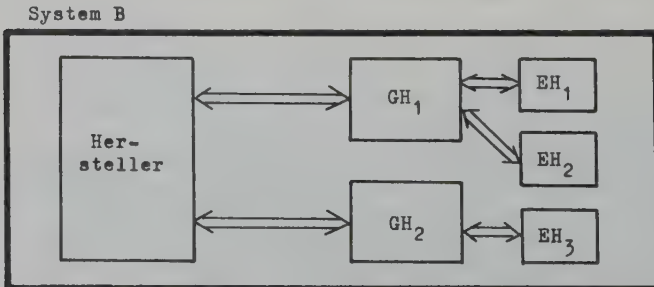


Abbildung 1b: Betrachtung eines Distributionssystems auf der Ebene der Organisation

heiten¹ - des Distributionssystems bilden sollen, deren innere Struktur dann nicht näher analysiert wird. Diese Frage der charakteristischen Ebene der Systembetrachtung ist in Abbildung 1a verdeutlicht².

Darin bilden die Systeme A bis D eine Systemhierarchie. Eine Systemhierarchie ergibt sich, wenn mehrere miteinander verbundene Systeme als System höherer Ordnung betrachtet werden³. System D weist wiederum eine - beispielhaft angenommene - innere Struktur auf: Zwischen dem absatzorientierten Subsystem a und dem beschaffungsorientierten Subsystem b bestehen interne Beziehungen.

Die Abbildung zeigt, daß mit einer Verlagerung der Betrachtung auf eine niedrigere Systemebene einerseits der Detaillierungsgrad der Systemanalyse und der damit gewonnenen Aussagen zunimmt. Andererseits wird damit die Analyse aufgrund der Komplexität der Einzelbeziehungen mit zunehmender Höhe der Systemhierarchie erschwert. Deshalb erfolgt beim gegenwärtigen Stand der Analyse interorganisationaler Systeme die Betrachtung auf der Ebene von Organisationen⁴. Die organisationalen Systeme

1 Vgl. Ulrich, H., a.a.O., S. 107.

2 Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Mattsson, L.-G., Integration and Efficiency in Marketing Systems, Stockholm 1969, S. 12.

3 Vgl. Kirsch, W., und Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 15; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 179; Miller, J.G., Living Systems: Basic Concepts, in: BS 1965, S. 212.

4 Vgl. Evan, W.M., Toward a Theory of Interorganizational Relations, in: MS 1965, S. B-217 ff.; Kirsch, W., Betriebswirtschaftliche Logistik, in: ZfB 1971, S. 230; Levine, S., und White, P.E., Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: ASQ 1961, S. 583 ff.; Litwak, E., und Hylton, L.F., Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordination Agencies, in: ASQ 1962, S. 395 ff.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 168; Wren, D.A., Interface and Interorganizational Coordination, in: Academy of Management Journal, March 1967, S. 69 ff.

"Produzent", "Absatzmittler" und "Absatzhelfer" werden dann als (aktive) Elementkategorien des Distributions-systems definiert¹ (vgl. Abbildung 1b).

Damit wird der innere Aufbau von absatzwirtschaftlichen Institutionen im Distributionssystem als black box behandelt². Diese Konzeption bedarf einer zusätzlichen Erläuterung. Organisationen können nicht als Ganzheiten agieren, sich als Ganzes "verhalten". Nur Personen sind in der Lage, Verhalten zum Ausdruck zu bringen. Um den Begriff des "interorganisationalen Verhaltenssystems"³ arbeitsfähig zu machen, wird deshalb angenommen, daß ein hypothetisches Individuum eine Repräsentantenrolle übernimmt. "He (der Repräsentant, Anm. d. Verf.) has the right to expect that the representative of the other firm will react to his actions as if they were the actions of his organization."⁴

In Abbildung 1b gehören Haushalte bzw. Verwender (H) nicht dem Distributionssystem (System B) als Elemente an. Die Abnehmer H sind erst auf der höheren Stufe der Systemhierarchie (im System A) Systemelemente; im Distributionssystem zählen sie zur Systemumwelt⁵.

1 Diese Festlegung impliziert, daß im Falle des direkten Absatzes, bei dem Absatzorgane des Produzenten allein die Absatzaufgabe übernehmen, ein Distributionssystem im Sinne dieser Ebene der Systembetrachtung nicht existiert. Der direkte Absatz kann nur von einer niedrigeren Betrachtungsebene her analysiert werden, bei der die Grenzen des intraorganisationalen Subsystems "Absatz" als Grenzen des Distributionssystems, Verkaufsfilialen oder Direktverkäufer als Systemelemente angesehen werden.

2 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 168; Ulrich, H., a.a.O., S. 107.

3 Vgl. Little, R.W., a.a.O., S. 32.

4 Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 27.

5 Vgl. zu dieser Betrachtungsweise bei der Analyse von Absatzkanälen Alderson, W., Dynamic Marketing Behavior, Homewood, Ill. 1965, S. 45; Berg, T.L., a.a.O., S. 260; Fortsetzung s. folgende Seite

Die Beziehungen zwischen den Elementen des Distributionssystems und den Abnehmern werden damit nicht vernachlässigt. Haushalte und Verwender bilden einen Teil der für das Distributionssystem spezifischen "Aufgabenumwelt" (task environment)¹. Damit ist jene Umweltschicht gemeint, von der das System maßgeblich abhängt. Zu ihr gehören auch Konkurrenten und Lieferanten des Produzenten sowie jene Konkurrenten der Absatzmittler und -helfer, die nicht zum System rechnen. Als Umwelt des Distributionssystems lassen sich weiter die übrige Öffentlichkeit, der Staat und die Rechtsordnung, aber auch der Stand der Technik und die Gegebenheiten der Natur einstufen.

Sowohl mit der Aufgabenumwelt wie auch mit der restlichen Umwelt ist das Distributionssystem wie jedes offene System durch Beziehungen verschiedener Art verbunden. Allgemein erfolgt durch derartige Beziehungen die Aufnahme von Input aus der Umwelt wie auch die Abgabe von Output an die Umwelt². Gegenstand von Input- und Outputbeziehungen sind sogenannte Fließelemente:³ Materie, Energie und Informationen prägen den Charakter der Input-Outputbeziehungen und werden daher auch Input- bzw. Outputvariablen genannt⁴. Das Fließelement Materie ist für das

Breyer, R.F., Some Observations on 'Structural' Formation and the Growth of Marketing Channels, in: Theory in Marketing, Hrsg.: Cox, R., Alderson, W., Shapiro, S.J., Homewood, Ill. 1964, S. 22; Breyer, R.F., Quantitative Systemic Analysis and Control: Study No. 1 - Channel and Channel Group Costing, Philadelphia (Selbstverlag) 1949, S. 27; Bucklin, L.P., The Economic Structure of Channels of Distribution, a.a.O., S. 64; Stern, L.W., und Brown, J.W., a.a.O., S. 7 f.

1 Vgl. Stern, L.W., und Brown, J.W., a.a.O., S. 8. Zum Begriff der "Aufgabenumwelt" vgl. Dill, W.R., Environment as an Influence on Managerial Autonomy, in: ASQ 1958, S. 410 und 424; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 32; Thompson, J.D., Organizations in Action, New York 1967, S. 27.

2 Vgl. Miller, J.G., a.a.O., S. 223.

3 Zum Begriff der Fließelemente vgl. Amstutz, A.E., a.a.O., S. 18.

4 Vgl. Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 181.

Distributionssystem ökonomisch als Gesamtheit aller Real- und Nominalgüter zu verstehen.

Ebenso wie Systemelemente mit Komponenten der Umwelt durch Input-Output-Beziehungen verbunden sind, bestehen auch zwischen den Systemelementen Input-Output-Relationen. Mit den Beziehungen innerhalb des Distributionssystems ist die Systemstruktur angesprochen.

2 Die Systemstruktur

Als "Systemstruktur" wird häufig der gefügekafte Aufbau eines Systems bezeichnet. Dabei sind mit diesem Begriff nicht immer einheitliche Bedeutungsinhalte verbunden¹. Die Gründe für die unterschiedliche Verwendung des Strukturbegriffs sind einmal darin zu sehen, daß dieser Begriff für konkrete und abstrakte Systeme gleichermaßen Verwendung findet². Zum anderen erfordern Unterschiede in der Komplexität von Systemen - im Sinne einer Vielfalt der Elementeigenschaften und -beziehungen - einen unterschiedlich weit gefaßten Strukturbegriff.

Ein komplexes System wie ein Distributionssystem kann nur mit einem relativ weit gefaßten Strukturbegriff vollständig beschrieben werden. Der in dieser Arbeit verwendete Strukturbegriff knüpft deshalb sowohl an den zwischen den Elementen stehenden Beziehungen als auch ihren absoluten Eigenschaften an. Demgemäß werden relationale Merkmale und absolute Merkmale der Systemstruktur unterschieden.

1 Vgl. den Überblick über Strukturbegriffe bei Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 37.

2 Diese Unterscheidung geht auf Miller, J.G., a.a.O., S. 202 ff. zurück.

21 Relationale Merkmale der Systemstruktur

211 Beobachtbare Beziehungen

Die Systemelemente innerhalb des Distributionssystems nehmen gleichfalls voneinander Input auf und geben transformierten Input als Output an andere Elemente ab. Als Fließelemente dieser Beziehungen kommen vor allem Real- und Nominalgüter sowie Informationen in Betracht.

"In der Aufnahme von Realgüterbeziehungen ist in den meisten Fällen der eigentliche Zweck des Systems zu sehen. Die meisten Realgüterbeziehungen sind untrennbar mit zusätzlichen Informationsbeziehungen verbunden".¹ Realgüterbeziehungen spiegeln somit den Austausch des physischen Produkts zwischen den Systemelementen wider. Auch Dienstleistungen sollen zu dieser Kategorie gezählt werden. In den Nominalgüterbeziehungen werden die Geldströme zwischen den aktiven Systemelementen erfaßt. Nominalgüterbeziehungen sind ebenfalls mit zusätzlichen Informationsbeziehungen verbunden.

Zwischen Systemelementen bestehen Kopplungen, wenn durch Austausch von Fließelementen latente Güter- und Informationsbeziehungen aktiviert werden². "Dabei ist zu beachten, daß solche Kopplungen nur zu jenen Zeitpunkten existieren, wo tatsächlich ein Austausch von Stoffen, Energie oder Informationen stattfindet."³ Kopplungen sind demnach nicht-kontinuierliche Beziehungen⁴.

1 Vgl. Alewell, K., Die Kopplung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, in: ZO 1971, S. 181.

2 Vgl. ebenda, S. 184; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 37.

3 Ebenda.

4 Der Begriff der Kopplung in Distributionssystemen ist auf die beobachtbaren Realgüter-, Nominalgüter- und Informationsbeziehungen zwischen aktiven Elementen beschränkt.

Die Elemente des Distributionssystems, zwischen denen vertikale Input-Output-Beziehungen bestehen, sind in der Regel räumlich getrennt; eine unmittelbare Kopplung ist daher häufig nicht möglich. Die Kopplung wird durch Kopplungselemente, welche selbst aktive Elemente des Systems darstellen, ermöglicht. Kopplungselemente werden demzufolge als sekundäre Systemelemente bezeichnet. Sie sind nicht mit intraorganisationalen Repräsentanten der Systemelemente gleichzusetzen, welche im konkreten Falls insbesondere die informationellen Kopplungen bewirken.

Mit der Unterscheidung zwischen primären und sekundären aktiven Systemelementen erscheint die Trennung in "Absatzmittler" und "Absatzhelfer" in einem anderen Licht. Aktive Elemente in Absatzkanälen sind dann als Absatzhelfer (sekundäre aktive Elemente) zu bezeichnen, wenn sie lediglich in Ausführung eines Kopplungsauftrages tätig werden². Dagegen ist es Aufgabe der Absatzmittler, jene Voraussetzungen zu schaffen, daß eine Kopplung überhaupt zustande kommen kann³.

1 Kirsch, W., Betriebswirtschaftliche Logistik, a.a.O., S. 225.

2 Z.B. ermöglichen Speditionen eine Kopplung in der Realgütersphäre, Kreditinstitute in der Nominalgütersphäre.

3 Zwischen den aktiven Elementen des Distributionssystems besteht neben der räumlichen Distanz auch eine zeitliche "Lücke", die eine Kopplung der Elemente erschweren kann. Lager, Speicher oder sonstige Auffang- oder Warteräume ermöglichen es, zeitliche Lücken zu schließen. Solche Kopplungselemente werden als tertiäre Elemente des Distributionssystems bezeichnet. Die vorgenommene Trennung in primäre Elemente des Distributionssystems und in Kopplungselemente sekundärer und tertiärer Natur erlaubt es, eine generelle Subsystemdifferenzierung innerhalb des Distributionssystems vorzunehmen. Die Gesamtheit der sekundären und tertiären Elemente, welche Kopplungen in der Realgütersphäre herstellen, sowie jener Organe des Produzenten und der Absatzmittler, welche sich dieser Aufgaben widmen, wird als "physisches Distributionssystem" oder "logistisches System" bezeichnet. Demgegenüber kann Fortsetzung s. folgende Seite

Ob einzelne Unternehmungen der genannten Elementkategorien sämtlich in eine Systembetrachtung einzubeziehen sind, kann nicht allein aus der bloßen Existenz beobachtbarer Güter- und Informationsbeziehungen abgeleitet werden. Ein Absatzmittler etwa, der z.B. nur zweimal im Jahr das Fließelement "Ware" einer sonst häufig umgeschlagenen Marke in geringer Menge bezieht, kann bei der Analyse von Konflikt und Koordination vernachlässigt werden.

Für eine Systembetrachtung absatzwirtschaftlicher Institutionen ist demnach eine bestimmte Kopplungsdichte als Mindestmaß zu fordern. Die Kopplungsdichte wird vor allem¹ durch die Häufigkeit des Austausches von Fließelementen, das dabei ausgetauschte absolute Volumen sowie die Zahl unterschiedlicher Beziehungen erreicht, über die Elemente gekoppelt sein können.

Bei hoher Kopplungsdichte werden z.B.

- Fließelemente aller Gattungen (also sowohl Güter, Geld und Informationen)
- intensiv, d.h. in großem Volumen und
- regelmäßig

zwischen Systemelementen aufgenommen bzw. abgegeben. In

das System der primären Elemente "Transaktionssystem" oder "vertragsmäßiges Distributionssystem" bezeichnet werden. Vgl. Bowersox, D.J., Changing Channels in the Physical Distribution of Finished Goods, in: Economic Growth, Competition and World Markets, Hrsg.: Bennett, P.D., AMA, Chicago 1965, S. 96; Kirsch, W., Betriebswirtschaftliche Logistik, a.a.O., S. 221 ff.; Pfohl, H.-G., Alles für den Nachschub, in: Der Volkswirt 1969, Heft 17, S. 49 ff.; Magee, J.F., Physical Distribution Systems, New York usw. 1967.

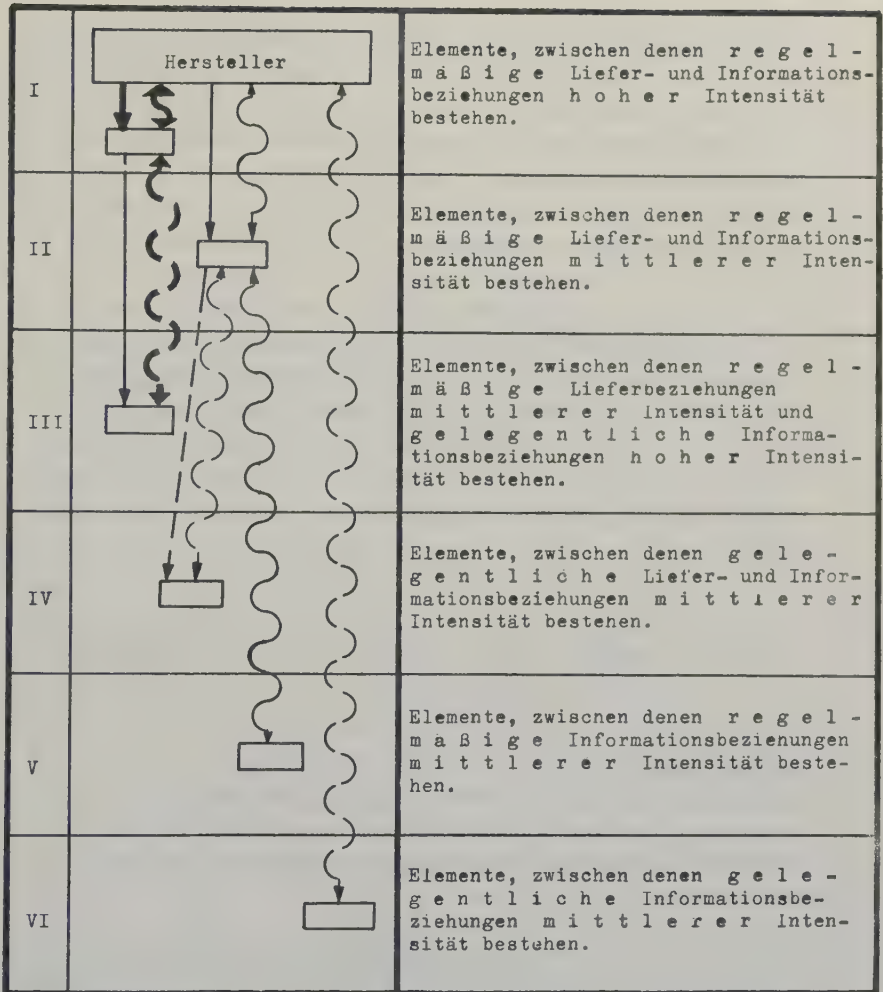
1 Alewell nennt insgesamt 8 Kopplungsformen. Der Häufigkeit, Intensität und Beziehungszahl kommt für das Distributionssystem besondere Bedeutung zu. Zu den Kopplungsformen vgl. Alewell, K., Die Kopplung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, a.a.O., S. 184 f.

Abbildung 2 sind nach der Stärke der Kopplungsdichte unterschiedliche Kopplungsformen zwischen absatzwirtschaftlichen Institutionen ausschnittsweise dargestellt¹.

In Schicht I ist ein Absatzmittler mit dem Produzenten durch regelmäßige, intensive Liefer- und Informationsbeziehungen gekoppelt. Schicht II weist bis auf die Intensität der Beziehungen identische Kopplungen auf. Schicht III könnte z.B. einen mit dem Großhändler der Schicht I verbundenen Einzelhändler beinhalten, der sich durch mittlere, aber regelmäßige Lieferbeziehungen, dagegen intensive, gelegentliche Informationsbeziehungen auszeichnet. Der Absatzmittler der Schicht IV belastet durch die nur gelegentliche Lieferbeziehung u.U. die Kontinuität der Planung des Absatzmittlers in Schicht II. Elemente der Schichten V und VI sind mit anderen Elementen nur durch Informationsbeziehungen gekoppelt.

Die Interpretation der Abbildung zeigt, daß ausgeprägtes Systemverhalten lediglich bei den Kopplungsformen der Elementschichten I - III, allenfalls auch der Schicht IV bestehen kann. Nur bei hoher Kopplungsdichte existiert in der Regel jene bedeutsame, wechselseitige Abhängigkeit von Systemelementen, welche ein Distributionssystem als Verhaltenssystem kennzeichnet. In den genannten Elementschichten ist das Problem von Konflikt und Koordination besonders virulent. Zwischen diesen Elementen kommt neben den beobachtbaren Beziehungen bestimmten, nicht-beobachtbaren sozio-ökonomischen Beziehungen hohe Bedeutung zu.

¹ Diese Abbildung beschränkt sich nur auf einige relevante Kombinationsmöglichkeiten der Ausprägungen von Kopplungsformen.



Zeichenerklärung:

gerade Linien : Lieferbeziehungen

geschwängelte Linien: Informationsbeziehungen

———→, ~~~~~→ : regelmäßige Beziehungen hoher Intensität

---→, ~~~~~→ : gelegentliche Beziehungen hoher Intensität

———→, ~~~~~→ : regelmäßige Beziehungen mittlerer Intensität

---→, ~~~~~→ : gelegentliche Beziehungen mittlerer Intensität

Abbildung 2: Elementschichten in Distributionssystemen

212 Nicht beobachtbare Beziehungen

Auf nicht beobachtbare Beziehungen kann aus beobachtbaren Kopplungen sowie dem Verhalten der einzelnen Elemente geschlossen werden¹. In Absatzkanälen zeigt sich das Verhalten von Organisationen an den von ihnen getroffenen Entscheidungen. Wechselseitige Abhängigkeit in einem Verhaltenssystem bedeutet folglich Interdependenz der Entscheidungen zwischen den Systemelementen. Nicht beobachtbare Beziehungen im Distributionssystem sind auf diese Interdependenz zurückzuführen. Die Entscheidungsinterdependenz bildet deshalb den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen. Sie ist hinsichtlich ihrer Ausprägungen und Bedeutung in Distributionssystemen näher zu kennzeichnen.

2121 Entscheidungsinterdependenz als Ausgangspunkt

Entscheidungsinterdependenz der Elemente eines Verhaltenssystems liegt dann vor, wenn die Konsequenzen der Entscheidungen eines Elements A von den Entscheidungen eines Elements B und die Entscheidungskonsequenzen des B wiederum von den Maßnahmen des A direkt oder indirekt beeinflusst werden².

Die Entscheidungskonsequenzen geben dabei die Realisierung eines aus der Sicht des Systemelements wünschenswerten Zustandes wieder. Die Beeinflussung der Entscheidungskon-

1 Vgl. Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 37 f.

2 Vgl. ebenda, S. 62; Lindblom, C.E., The Intelligence of Democracy, New York - London 1965, S. 21 f.; Mattsson, L.-G., a.a.O., S. 25 ff.

sequenzen kann in einer Behinderung oder einer Förderung des betreffenden Elements durch andere Entscheidungsträger im Verhaltenssystem bestehen. Je nach den Auswirkungen der Entscheidungen des B auf A bzw. A auf B läßt sich zwischen **K o n k u r r e n z** (competitive interdependence) und **K o m p l e m e n t a r i t ä t** (facilitative interdependence) unterscheiden¹.

Bei Vorliegen einer Konkurrenzsituation kann ein Entscheidungsträger seine Ergebnisse nur zu Lasten des oder der anderen Entscheidungseinheiten verbessern. Er behindert die anderen bei der Realisierung der von ihnen gewünschten Ergebnisse.

Die Situation ist mit einem Konstantsummenspiel² zu vergleichen, bei dem - mißt man die Summe der beiderseitig erzielten Ergebnisse in einer einheitlichen Größe - ein konstanter Betrag auf die Spieler verteilt wird. Die folgende Ergebnismatrix verdeutlicht diesen Fall in einem Zwei-Personen-Spiel, bei welchem der Spieler A die Alternativen a_1 und a_2 , Spieler B b_1 und b_2 wählen kann.

A \ B	a_1	a_2
b_1	6 / 9	8 / 7
b_2	5 / 10	7 / 8

Tabelle 1: Konkurrenz im Konstantsummenspiel

1 Vgl. Litwak, E., und Hylton, L.F., a.a.O., S. 402.

2 Vgl. Luce, R.D., und Raiffa, H., Games and Decisions, New York 1957, S. 158; v. Neumann, J., und Morgenstern, O., Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1967, S. 556 ff.

Bei Komplementarität dagegen können die interdependenten Entscheidungsträger beide ihre meistpräferierten Ergebnisse realisieren¹. Die Entscheidungsträger fördern sich mit ihren Entscheidungen gegenseitig; zumindest ist mit der Verbesserung der Ergebnisse des einen keine Verschlechterung der Ergebnisse des anderen verbunden. Die folgende Ergebnismatrix veranschaulicht den Sachverhalt:

B \ A	A	
	a_1	a_2
b_1	3	5
b_2	4	8

Tabelle 2: Komplementarität im Variabelsummenspiel

Eine solche Situation stellt sich als Variabelsummenspiel dar². Die Summe der beiderseitigen Resultate ist abhängig von den jeweils gewählten Alternativen.

Variabelsummenspiele können jedoch auch in einer Form auftreten, bei der zwar keiner der Spieler die von ihm meistpräferierte Alternative realisieren, aber trotzdem durch Koordination des Verhaltens eine vergleichsweise günstige Lösung für alle Beteiligten erzielt werden kann.

In Tabelle 3 ist für A Alternative a_1 gegenüber a_2 dominant, d.h. sie liefert - wie sich B auch immer verhält - bessere Ergebnisse als a_2 . Gleiches gilt für B bei Alternative b_1 . Beide Alternativen sind darüber hinaus geeignet,

¹ Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 63.

² Vgl. ebenda, S. 64.

den Mitspieler relativ schlecht zu stellen. Unter der Annahme beiderseitigen Mißtrauens wird sich deshalb als Sattelpunkt die Kombination (a_1, b_1) einstellen.

B \ A	A	
	a_1	a_2
b_1	3 / 2	7 / 1
b_2	2 / 8	6 / 7

Tabelle 3: Gemischte Situation
im Variabelsummen-
spiel

Bei koordiniertem und von gegenseitigem Vertrauen getragenen Verhalten ließe sich die Alternativenkombination (a_2, b_2) realisieren. Sie bringt für beide Spieler bessere Ergebnisse. Gemischte Situationen¹ wie die hier dargestellte beinhalten demnach für beide Seiten Anreize zur Kooperation.

In der Realität sind Konkurrenz, Komplementarität und gemischte Situationen als Ausprägungen der Entscheidungsinterdependenz in Absatzkanälen gleichermaßen vertreten. Die Simultanität von Konkurrenz und Kooperation ist geradezu eine typische Eigenart von Distributionssystemen. Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen bilden als nicht-beobachtbare Beziehungen weitere Merkmale der Systemstruktur von Absatzkanälen.

¹ Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 64; Walton, R.E., und McKersie, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York - London 1965, S. 161 ff.

2122 Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen

Eine differenzierte Behandlung der nichtbeobachtbaren Beziehungen wird ermöglicht, wenn zwischen vertikalen und horizontalen Konkurrenz- und Koordinationsbeziehungen unterschieden wird. Vertikale Beziehungen sind Beziehungen zwischen verschiedenen Systemstufen. Horizontale Beziehungen dagegen bestehen zwischen Elementen derselben Systemstufe.

H o r i z o n t a l e Konkurrenz ist begrifflich mit Wettbewerbsbeziehungen gleichzusetzen: "Zwei Wesenselemente sind dem Begriff Wettbewerb, wie er gemeinhin in unserem Sprachgebrauch verstanden wird, eigen: Das "Spannungsverhältnis" zwischen zwei oder mehreren Anbietern (bzw. Nachfragern) und das "Sich-Bewerben" um die (je-weils) andere Marktseite."¹

Wettbewerb als Beziehung zwischen Systemelementen gleicher Stufe² bedarf jedoch einer Präzisierung. Wettbewerb liegt auch dann vor, wenn z.B. ein Großhändler direkt an Haushalte Leistungen (Output) abgibt und insoweit auf der Einzelhandelsstufe als Wettbewerber auftritt. Horizontale Konkurrenz in Distributionssystemen kann exakter beschrieben werden, wenn allgemein auf die outputempfangende Stufe (Angebotswettbewerb) bzw. inputliefernde Stufe (Nachfragewettbewerb) Bezug genommen wird. Zwischen aktiven Elementen von Absatzkanälen besteht dann Angebotswettbewerb, wenn ihre Leistungen (Output) auf Marktteilnehmer gerichtet sind, die derselben Systemstufe bzw.

1 Sölter, A., Der Stufenwettbewerb. Das Spannungsverhältnis zwischen den Marktstufen als Wettbewerbselement, in: MA 1967, S. 342.

2 Wettbewerb ist folglich ein "Mit-bewerb"; dies kommt im englischen Begriff "competition" noch deutlicher zum Ausdruck.

Elementkategorie der Umwelt angehören. Nachfragewettbewerb besteht zwischen aktiven Elementen, wenn sie sich um Belieferung (Input) durch dieselbe vorgelagerte Systemstufe bewerben¹.

Durch Spannungen zwischen Elementen verschiedener Stufen des Distributionssystems entsteht vertikale Konkurrenz. Dieser Konkurrenzbeziehung fehlt die Komponente des "Sich um Dritte Bewerben" im Sinne des Wettbewerbsbegriffs². Dabei handelt es sich um jenes vertikale Spannungsverhältnis, bei dem der Anbieter beispielsweise einen möglichst hohen, der Nachfrager aber einen möglichst geringen Preis erzielen möchte. Daß hier ein Konkurrenzverhältnis im Sinne der oben³ beschriebenen Interdependenzsituation besteht, soll anhand eines Beispiels dargelegt werden.

Es sei angenommen, daß der Produzent P eine Leistung x (z.B. Mengeneinheiten eines Produkts) dem Händler H anbietet. Die dem P entstandenen Kosten seien unabhängig von dem bei H zu erzielenden Preis q. Der Gewinn des P ergibt sich dann aus der Differenz zwischen seinen Outputerlösen U_p und den Kosten K_p ⁴:

$$G_p = xq - K_p$$

-
- 1 Durch örtliche, zeitliche, persönliche und andere Präferenzen auf seiten der Nachfrager kann der Angebotswettbewerb und damit die Entscheidungsinterdependenz abgeschwächt werden. Dieser Zustand ist heute charakteristisch für die Einzelhandelsstufe.
 - 2 Für dieses Spannungsverhältnis prägte Sölter den Begriff des "Stufenwettbewerbs". Die Begriffsbildung erfolgte mit der Absicht, "den Wettbewerb zwischen den Marktstufen als ein realistisches Phänomen anerkannt und bei der Beurteilung von Wettbewerbsbeschränkungen nach § 1 GWB oder im Falle einer GWB-Novelle in Rechnung gestellt zu wissen." Sölter, A., a.a.O., S. 244; vgl. auch derselbe, Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, Düsseldorf 1960, S. 366.
 - 3 Vgl. dazu S. 31 dieser Arbeit.
 - 4 Vgl. Ott, A.E., a.a.O., S. 59.

Unter der Annahme, daß H nur diese von P zu übernehmende Leistung auf seinem Absatzmarkt zum Preise p - welcher ein Datum darstelle - absetzt, ergibt sich dessen Gewinn aus der Differenz seiner - von q unabhängigen - Outputerlöse U_H , dem Wareneinsatz xq und sonstigen Kosten K_H :

$$G_H = x (p - q) - K_H$$

In einem solchen Fall ist die Situation des Konstantsummenspiels gegeben: P und H konkurrieren nach beiderseitiger Kostendeckung um den konstanten Betrag

$$\begin{aligned} G &= xp - K_P - K_H \\ &= G_P + G_H, \end{aligned}$$

welcher auch als Systemgewinn (total channel profit)¹ bezeichnet werden kann. U_H kann entsprechend auch Systemerlös (total channel revenue)² genannt werden. Damit wird angedeutet, daß der Absatzkanal insgesamt für seine Leistungen einen bestimmten Erlös aus Umweltbeziehungen erzielt, um dessen Aufteilung die Systemelemente zur Deckung ihrer Kosten und ihres Gewinns miteinander konkurrieren. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager überlagert jeden Tausch von Werten im Distributionssystem.

Die in der Empirie zu beobachtende Kooperation zwischen Systemelementen in Absatzkanälen ist nur erklärlich, wenn

1 Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, in: Reflections on Progress in Marketing, AMA Proceedings: Educators Conference 1964, Hrsg.: Smith, L.G., Chicago 1965, S. 79.

2 Vgl. Dixon, D.F., The Emergence of Marketing Systems, in: Theories for Marketing Systems Analysis: Selected Readings, Hrsg.: Fisk, G., und Dixon, D.F., New York 1967, S. 63; Dommermuth, W.P., und Andersen, R.C., Distributions Systems - Firms, Functions, and Efficiencies, a.a.O., S. 54.

man als vorherrschende Interdependenzausprägung in vertikaler wie auch in horizontaler Richtung Komplementarität bzw. eine gemischte Situation vermutet. Nur bei diesen Interdependenzausprägungen bestehen Kooperationsanreize zur beiderseitigen Ergebnisverbesserung.

Der Kooperationsbegriff wird in Wissenschaft und Praxis mit unterschiedlichen Bedeutungsinhalten verwendet¹. Ohne die verschiedenen Begriffsinterpretationen im einzelnen zu würdigen, kann generell festgestellt werden, daß allen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit der zwischenbetrieblichen Kooperation eine Orientierung an der Entscheidungsinterdependenz zugrundeliegt.

Komplementarität oder gemischte Situationen der Entscheidungsinterdependenz bieten voneinander abhängigen Systemelementen die Möglichkeit, durch gemeinsames Vorgehen die Entscheidungsergebnisse aller zu verbessern. "Gemeinsames Vorgehen" bedeutet in dieser Hinsicht bewußte Abstimmung der Verhaltensweisen. Kooperation in Distributionssystemen kann folglich als Koordination der Entscheidungen von Systemelementen bezeichnet werden².

1 Vgl. Bidlingmaier, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, K.Chr. Behrens zum 60. Geburtstag, Hrsg.: Bidlingmaier, J., u.a., Sonderband der Studienreihe Betrieb und Markt, Wiesbaden 1967, S. 358; Eschenburg, R., Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Band 1, Tübingen 1971, S. 3 ff.; Gerth, E., Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation, in: BFuP 1966, S. 10; Priess, F., Kooperation im Handel, Frankfurt 1968, S. 15.

2 Vgl. zu dieser Begriffsfassung Bidlingmaier, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 356; Eschenburg, R., a.a.O., S. 4. Insoweit lassen sich die Begriffe Kooperation und Koordination synonym verwenden. Von Kooperation wird häufig aber bereits dann gesprochen, wenn z.B. regelmäßige Hersteller-Händler-Beziehungen vorliegen, ohne daß Koordination erfolgt. Vgl. z.B. Baligh, H.H., und Richartz, Z.E., Vertical Market Structures, Boston 1967, S. 2 ff.; Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 327 ff.

Der hier verwendete Koordinationsbegriff geht von interdependenten Entscheidungsträgern aus. Auf sie entfallen gewisse Einzelentscheidungen, die aus Sicht der Beteiligten einer Harmonisierung bedürfen. Koordination (und damit Kooperation) bedeutet folglich, daß Wahlhandlungen interdependenter Entscheidungsträger in wünschenswerter Weise aufeinander abgestimmt sind. Ob eine solche Abstimmung wünschenswert ist, läßt sich nur unter Bezug auf die Werte der Entscheidungsträger beurteilen.

Auf die Werte aller Entscheidungsträger kann Bezug genommen werden¹, indem von einer Pareto-Ordnung ausgegangen wird. Von Koordination der Entscheidungen wird in diesem Fall gesprochen, wenn es keine andere Menge von Entscheidungen gibt, die zu einem Zustand führen, bei welchem mindestens einer der Beteiligten aus der Sicht seiner Werte besser gestellt ist, ohne daß sich die Ergebnisse der übrigen aus der Sicht ihrer Werte verschlechtern².

In dieser Form wird der Koordinationsbegriff auf eine Optimumsituation bezogen. Kooperationsbegriffen, welche eine Verhaltensabstimmung zum Begriffsbestandteil erheben, unterliegt offenbar ein solcher Koordinationsbegriff. Nur so ist erklärbar, daß ein Kooperationserfolg zum Wesensmerkmal jeder Kooperation erhoben wird³. Dieser Mehrererfolg "ist die positive Differenz zwischen dem Erfolg bei gemeinschaftlicher und dem Erfolg bei jeweils individueller Aufgabenerfüllung, vermindert um die

1 Von der Gesamtheit der Werte aller Beteiligten könnte bei der Beurteilung koordinierter Entscheidungen auch in der Weise ausgegangen werden, daß ein Wertsystem unterstellt wird, welches durch Zusammenfassung der individuellen Werte konstruiert wird. Die Diskussion um derartige "Sozialwahlfunktionen" ist jedoch seit der Formulierung des Unmöglichkeitstheorems durch Arrow in den Hintergrund getreten. Vgl. Kirsch, W., Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF, S. 67 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 68.

3 Vgl. Bidlingmaier, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 358.

Kooperationskosten (insbesondere Kosten für die Koordination der Aktionen der Partner)"¹. Ein Kooperationserfolg kann den Kooperierenden aus horizontalen oder vertikalen Kooperationsbeziehungen erwachsen.

H o r i z o n t a l e Kooperation stellt koordiniertes Verhalten von Systemelementen derselben Systemstufe dar. Horizontale Kooperation in Absatzkanälen ist Zusammenarbeit zwischen Absatzmittlern. Die wichtigsten Kooperationsstatbestände sind der gemeinsame Einkauf sowie die Sortiments-, Werbe- und Verkaufsförderungspolitik².

V e r t i k a l e Kooperation stellt koordiniertes Verhalten von Systemelementen verschiedener Systemstufen dar. Insbesondere vertikale Koordination der Entscheidungen ist nur bei gegenseitigem Vertrauen realisierbar. In der Interdependenzsituation der Tabelle 3 besteht z.B. ein Anreiz für den A, anstatt der mit B vereinbarten Alternative a_2 doch a_1 zu wählen, um das für ihn beste Ergebnis zu realisieren. Für B würde dies bedeuten, daß ihm nicht nur der Kooperationsmehrerfolg entging, sondern auch ein Verlust von 1 Einheit gegenüber der von ihm sonst gewählten Alternative b_1 . Ein solcher Fall wäre in Absatzkanälen z.B. denkbar, wenn ein Absatzmittler im Rahmen einer Sonderaktion erhebliche Verkaufsfläche für den Artikel bereitgestellt hat, die vom Hersteller versprochene Unterstützung durch Konsumentenwerbung o.ä. jedoch ausbleibt.

Die Überlegungen zeigen, daß Kooperationsbeziehungen gewisser Regelungen bedürfen, über die das Einhalten von Vereinbarungen garantiert werden kann. Kooperationsbeziehungen

1 Vgl. Bidlingmaier, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 358.

2 Vgl. Batzer, E., u.a., Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel; Reihe Absatzwirtschaft, Heft 3, Hrsg.: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin - München 1971, S. 37 ff.

werden deshalb häufig vertraglich fixiert¹. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, Sanktionen zu verhängen, die als "Vertrauensersatz" die Einhaltung koordinierten Verhaltens gewährleisten.

Die E i n h a l t u n g koordinierten Verhaltens setzt bereits Mechanismen voraus, über die eine Koordination der interdependenten Entscheidungen in Absatzkanälen herbeigeführt werden kann. Als Abstimmungsmechanismen dezentraler² Koordination lassen sich Anpassung oder Manipulation anführen³.

Koordination durch Anpassung erfolgt über Erwartungsbildung eines Entscheidungsträgers bezüglich der Entscheidungen der anderen. Die antizipierten Verhaltensweisen der übrigen Akteure werden dabei von dem betrachteten Entscheidungsträger als Datum hingenommen. Im Falle der Manipulation nehmen dieser oder auch die anderen die fremden Entscheidungen dagegen nicht als Datum hin.

"Der einzelne Entscheidungsträger trifft seine eigene Entscheidung erst, nachdem er durch aktive Beeinflussung (Manipulation) der anderen diese mit hinreichender Sicherheit veranlaßt hat, von ihm gewünschte Entscheidungsprämissen bzw. Beschränkungen zu akzeptieren. Die anderen lassen erkennen, daß sie ihren Entscheidungen bestimmte Beschränkungen zugrunde legen - sei es, daß sie bestimmte Alternativen ausschließen, sei es, daß sie bestimmte Konsequenzen ihrer Entscheidungen vermeiden."⁴

1 Dies ist das sog. Stabilitätsproblem der Kooperation. Vgl. Eschenburg, R., a.a.O., S. 76 ff.

2 Bei dezentraler Koordination "koordinieren sich interdependente Entscheidungsträger selbst", indem sie im Wege der Anpassung oder Manipulation ihre Entscheidungen aufeinander abstimmen. Bei zentraler Koordination übernimmt eine Person oder Gruppe die Aufgabe, spezifische Koordinationsentscheidungen zu treffen. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 80 f.

3 Vgl. Kirsch, W., Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 71 ff.

4 Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 69.

Das mit der Tabelle 3 gegebene Beispiel für einen Kooperationsanreiz bei interdependenten Entscheidungen verdeutlicht, daß Anpassung über Erwartungsbildung **a l l e i n** nicht die aus Sicht beider Entscheidungsträger wünschenswerte Abstimmung zu gewährleisten vermag. Erst die wechselseitige Beeinflussung - Manipulation im oben angeführten Sinn - ¹ erlaubt die für beide vorteilhafte Koordination.

Grundsätzlich treten Anpassung und Manipulation als Koordinationsmechanismen in Distributionssystemen gleichermaßen auf. Welcher dieser Koordinationsmechanismen überwiegt, ist eine Frage der Rollen- und Machtbeziehungen im Distributionssystem.

2123 Rollen- und Machtbeziehungen

Je länger und häufiger die Systemelemente in Interaktion treten, desto eher lernen sie, welches Verhalten die anderen von ihnen erwarten². Die Menge der an ein Systemelement gerichteten Verhaltenserwartungen kann als seine Rolle im Distributionssystem aufgefaßt werden³.

-
- 1 Der Manipulationsbegriff wird häufig in einer engeren Fassung verwendet. Manipulation liegt dann nur vor, wenn der Beeinflusste nicht erkennt, daß überhaupt eine Beeinflussung erfolgt. Vgl. Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, Hrsg.: March, J.G., Chicago 1965, S. 19; Cartwright, D., und Zander, A., Power and Influence in Groups. Introduction, in: Group Dynamics, Research and Theory, 3. Auflage, New York 1968, S. 222.
 - 2 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 83 f.
 - 3 Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 36; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 53; Thomas, E.J., und Biddle, B.J., Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, in: Role Theory: Concepts and Research, Hrsg.: Biddle, B.J., und Thomas, E.J., New York usw. 1966, S. 29.

Die Rollentheorie bezieht sich üblicherweise auf das Verhalten von Individuen in sozialen Systemen. In jüngster Zeit ist sie auf interorganisationale Beziehungen in Absatzkanälen übertragen worden¹. Dabei wird davon ausgegangen, daß Systemelemente bestimmte Positionen im System einnehmen und sich den auf diese Position bezogenen Erwartungen ausgesetzt sehen. Die Erwartungen bilden für sie gewisse Verhaltensvorschriften. Sie schaffen dem Positionsinhaber ein Verhaltensmodell².

Positionen können im Zeitablauf von wechselnden Positionsinhabern ausgefüllt werden, ohne daß sich dadurch die an diese Position gerichteten Rollenerwartungen verändern³. Es wird davon ausgegangen, daß der Positionsinhaber die auf ihn bezogene Rolle "lernt": "As channel members interact in carrying out the marketing tasks, they develop conceptions about their own roles and the roles of other position-occupants."⁴ Der "Rollenempfänger" wird demnach seinerseits zum "Rollensender". Rollen als wechselseitige Verhaltenserwartungen konstituieren somit ein weiteres Strukturmerkmal des Distributionssystems. Die Rollenbeziehungen und rollenkonformes Verhalten machen das Verhalten der Systemelemente untereinander vorhersehbar und erleichtern eine Koordination durch Anpassung⁵.

1 Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 22 ff.

2 Vgl. ebenda, S. 36.

3 Insoweit liegt eine Parallele zum Begriff der Stelle und ihrer Beziehung zum Stelleninhaber vor. Vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 89 ff.

4 Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 36.

5 Vgl. ebenda, S. 26; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 98.

Koordination durch Manipulation hängt eng mit der Machtverteilung im Distributionssystem zusammen. Inwieweit es den Systemelementen gelingt, andere aktiv zu beeinflussen, ist eine Frage ihrer Macht.

Machtbeziehungen kennzeichnen die Fähigkeit eines Individuums, ein anderes Individuum zu einem Verhalten zu veranlassen, das es sonst nicht ergreifen würde¹. Machttheorien werden ebenso wie die Rollentheorie im allgemeinen auf interpersonale Systeme bezogen. Sie lassen sich jedoch auf Distributionssysteme übertragen². Dabei wird davon abgesehen, daß der Repräsentant, der im konkreten Fall z.B. in Verhandlungsprozessen Macht ausübt, die Machtstellung seiner Organisation aufgrund persönlicher Eigenschaften zu verstärken oder zu schwächen vermag.

Das Beziehungsmuster der Machtverhältnisse gibt eine bestimmte Machtverteilung im Distributionssystem wieder. Mit ungleicher Machtverteilung nimmt die Verhaltensabstimmung in zunehmendem Maße die Form zentraler Koordination an, die durch dasjenige Systemelement als Koordinator ausgeübt wird, welches eine dominierende Machtposition innehat³. Machtbeziehungen treten ebenso wie die Rollenbeziehungen in vertikaler und horizontaler Richtung auf. Rollen- und Machtbeziehungen sind als nichtbeobachtbare Beziehungstypen Ausdruck gegenseitiger Verhaltensorientierung bzw. Verhaltensbeeinflussung.

1 Vgl. Dahl, R.A., The Concept of Power, in: BS 1957, S. 202; Klis, M., Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970, S. 74.

2 "... a firm interacting with another in a channel situation is analogous to an interpersonal relationship." Beier, F.J., and Stern, L.W., Power in the Channel of Distribution, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 94.

3 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 84.

Die Ausprägungen der nichtbeobachtbaren Beziehungen in Absatzkanälen hängen u.a. von einer Reihe von Variablen ab, die als Attribute der Systemelemente den Charakter von Distributionssystemen prägen. Insbesondere die Konkurrenz- und Rollenbeziehungen werden durch solche absoluten Merkmale der Systemstruktur beeinflusst.

22 Absolute Merkmale der Systemstruktur

Elemente des Distributionssystems unterscheiden sich in ihren absoluten Merkmalen vor allem durch die Art der Systemstufe, der sie angehören, den branchenspezifischen Absatzmittlertyp sowie die Betriebsform. Ferner ergeben sich hinsichtlich der Zahl und räumlichen Verteilung von Elementen auf den Absatzmittlerstufen Abweichungen der absoluten Merkmale eines Distributionssystems.

Die Produktionskapazitäten eines Herstellers, sein Betriebstyp und Standort u.a. prägen in einem gewissen Maße das jeweilige Distributionssystem. Wesentlicher für die Strukturanalyse ist jedoch die Beschreibung und Klassifikation der Absatzmittler.

Mit der Unterscheidung zwischen den Absatzmittlerinstitutionen "Großhandel" und "Einzelhandel" wurde bereits eine erste Typisierung vorgenommen. Die Zugehörigkeit zu einer dieser Absatzmittlerstufen richtet sich nach den Outputempfängern sowie ihrer Kopplungsdichte. Realgüterbeziehungen des Einzelhandels bestehen in der Regel mit Haushalten, die des Großhandels dagegen mit Wiederverkäufern.

Zusätzliches Merkmal ist das Fließelement-Volumen der jeweiligen Güter- und Informationsströme, welches zwischen einem Großhändler und jeweils seinen nachgelagerten Marktpartnern deutlich über dem Volumen der Output-Input-Ströme zwischen einem Einzelhändler und den einzelnen Haushalten liegt. Wegen dieser beiden Unterscheidungsmerkmale sollen die Absatzmittler "Großhandel" und "Einzelhandel" im folgenden als unterschiedliche Absatzmittlerstufen bezeichnet werden.

Mit der Charakterisierung der Stufenfolge ist indessen ein Distributionssystem noch nicht hinreichend gekennzeichnet, da sich auf ein und derselben Ebene verschiedene Möglichkeiten für den Verlauf der Absatzkanäle anbieten. Es sind zunächst bestimmte *B r a n c h e n*, durch die sich Absatzmittler aufgrund der Art ihres dominierenden Warenkreises voneinander unterscheiden. Wenn in einem Distributionssystem Absatzmittler unterschiedlicher Branchen vertreten sind, so wird im folgenden von diesen als verschiedenen Absatzmittler *t y p e n* gesprochen. Z.B. können für eine Babykost-Marke Apotheken und Warenhäuser dem Distributionssystem angehören.

Diese Systemelemente charakterisieren zugleich grundverschiedene Betriebsformen auf der Einzelhandelsstufe. Von einer Betriebsform wird im allgemeinen gesprochen, wenn die gesamte "Betriebsgestaltung" von einem spezifischen Geschäftsprinzip oder einer Kombination solcher Prinzipien geprägt wird¹. Die zur Klassifikation herangezogenen Prinzipien sind sehr heterogen, wie z.B. Breite und Tiefe des Sortiments, die Größe der Betriebe, der Stand-

1 Bidlingmaier, J., Geschäftsprinzipien und Betriebsformen des Einzelhandels. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Terminologie, in: ZfhF 1963, S. 590 ff.

ort, die Organisationsform der Bedienung, Art der Preisstellung, der Umfang des Kundendienstes, die Geschäftsausstattung, die Rechtsform usw. Die Vielzahl der in der Realität vorzufindenden Betriebsformen ist letztlich Ausdruck der strategischen Marketing-Konzeptionen der aktiven Elemente des Distributionssystems¹. Die Betriebsform läßt dabei Schlußfolgerungen bezüglich der Rolle zu, welche das jeweilige Element im Distributionssystem übernehmen kann².

Die Kenntnis der Betriebsformen von Absatzmittlertypen auf den Handelsstufen reicht zur Charakterisierung der absoluten Merkmale allein nicht aus. Zu ihrer vollständigen Beschreibung müssen ferner die Zahl der Elemente³ und vor allem ihre räumliche Verteilung bekannt sein.

Beide Strukturmerkmale beeinflussen dabei die horizontalen wie vertikalen Beziehungen zwischen den aktiven Elementen, so z.B. die Wettbewerbsbeziehungen, Machtbeziehungen und Kommunikationsbeziehungen. Die Zahl und räumliche Verteilung der Absatzmittler im Absatzraum des Produzenten stehen häufig in engem Wechselbezug. Dies wird deutlich, wenn auf die drei Begriffe "extensive", "selektive" und "exklusive Distribution" Bezug genommen wird.

1 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 611.

2 In der Literatur wurde wiederholt darauf hingewiesen, daß aufgrund der Dynamik der Betriebsformen die Aussagen über spezifische Elementtypen zeitlich begrenzten Wert besitzen. Vgl. Leitherer, E., Methodische Positionen der Betrieblichen Marktlehre, in: BFuP 1966, S. 559; Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 149 ff.

3 Die Zahl der Systemelemente kann indirekt aus der Analyse der Beziehungen (relationale Merkmale), die eine bestimmte Kopplungsdichte erreichen, erschlossen werden.

Die Distribution des betreffenden Produkts kann als "extensiv"¹ bezeichnet werden, wenn die Zahl der Absatzmittler im Distributionssystem keiner erkennbaren Beschränkung seitens des Produzenten unterliegt, sondern lediglich durch die Aufnahmebereitschaft der Absatzmittler bestimmt wird. Selektive Distribution liegt vor, wenn die Zahl der Absatzmittler im Distributionssystem relativ beschränkt ist². Exklusive Distribution ist schließlich dann gegeben, wenn die Zahl der Absatzmittler äußerst beschränkt und auf spezifische Betriebsformen ausgerichtet ist³. Bei dieser Form existieren zwischen den aktiven Systemelementen häufig ausgeprägte Rollenbeziehungen, die eine Koordination der Entscheidungen sichern sollen.

Mit der differenzierten Analyse der möglichen Beziehungen zwischen Systemelementen sowie ihrer Eigenschaften sind die relationalen und absoluten Merkmale der Struktur eines Distributionssystems erfaßt. Von diesen im Wege statischer Betrachtung ermittelten Merkmalen des Systems sind jene Vorgänge zu unterscheiden, die das Verhalten des Systems bzw. seiner Elemente zum Ausdruck bringen. Dieses Verhalten äußert sich in bestimmten Prozessen innerhalb des Systems.

1 Duncan, D.J., Selecting a Channel of Distribution, in: Marketing Channels for Manufactured Products, Hrsg.: Clewett, R.M., Homewood, Ill. 1954, S. 374; in zahlreichen Quellen wird für diese Form die Bezeichnung "intensive distribution" oder "intensiver Vertrieb" (Meyer) verwendet. Diese Benennung könnte im Rahmen dieser Arbeit zu Verwechslungen mit der "intensiven Kopplung" führen. Vgl. jedoch Kerby, J.K., a.a.O., S. 365 ff.; Kotler, P., a.a.O., S. 398 f.; Meyer, C.W., Grundzüge moderner Vertriebspolitik, Betriebspolitische Schriften, Beiträge zur Unternehmenspolitik, Band 1, Berlin - München 1967, S. 53 ff.

2 Vgl. Kotler, P., a.a.O., S. 399.

3 Vgl. ebenda.

3 Die Systemprozesse

31 Transformationen in Absatzkanälen

"Jede im Zeitablauf stattfindende Veränderung von Stoffen bzw. Energie oder von Informationen im System ist Prozeß."¹ Zwei elementare Typen von Prozessen sind dabei zu unterscheiden²: Ausführungsprozesse oder technische Prozesse und Entscheidungsprozesse. "Technische Prozesse beinhalten die Transformation des Energie- und Material-Inputs in absatzfähige Leistungen."³ Sie werden durch entsprechende Entscheidungen gesteuert.

Aktive Elemente des Distributionssystems bemühen sich, als Output solche Fließelemente zu produzieren, die innerhalb des Systems (Absatzmittlerstufen) und gegenüber der Umwelt (Konsumenten bzw. gewerbliche Verwender) absatzfähig sind. Die Absatzfähigkeit bezieht sich auf die "Form" der jeweiligen Leistungen⁴. Die Marktleistung wird in dieser Beziehung als eine Ganzheit, bestehend aus dem eigentlichen Leistungskern - dem physischen Produkt und

1 Vgl. Miller, J. G., a.a.O., S. 209.

2 Vgl. Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 182.

3 Ebenda.

4 Der Begriff der "Form" einer Leistung wird von Baligh und Richartz folgendermaßen abgeleitet: "The product has a number of characteristics to which the buyers respond and which are altered by the application of economic resources. A given set of values for these relevant characteristics are uniquely associated with a particular form of the product. Hence, the form of a product is defined as the set of values taken by the product's relevant characteristics." Baligh, H.H., und Richartz, L.E., Some Considerations on the Performance of Economic Activities by Intermediaries, in: Science, Technology, and Marketing, Hrsg.: Haas, R.M., AMA Proceedings: Fall Conference 1966, Chicago 1966, S. 457.

damit verbundenen Dienstleistungen¹ - sowie Informationen aufgefaßt².

Die Charakteristika der Leistung ergeben sich aus der qualitativen Beschaffenheit des Leistungskerns und der Produktinformation. Zum ersteren zählt die Vollendung produktionswirtschaftlicher Tätigkeiten (z.B. Reifungsvorgänge, Manipulationen und Ingangsetzungsdienste)³, ferner die Einordnung in ein Sortiment. Durch die Sortiments-einordnung "entsteht unter dem Gesichtspunkt der Bedürfniszusammengehörigkeit ein neues Angebot, innerhalb dessen die einzelnen Artikel an Konsumeignung gewinnen."⁴ Die Beschaffenheit der Produktinformation ergibt sich aus der Werbung durch Absatzmittler, aus Erklärung und Demonstration, aber auch aus der Preis- und Rabattgestaltung.

Die Charakteristika einer Leistung sind Ergebnis der auf das betrachtete Produkt gerichteten Marketing-Entscheidungen. Diese und die davon gelenkten Ausführungsprozesse der Absatzmittler bewirken eine "Transformation" der Charakteristika einer Leistung. Unter einer Transformation ist jede objektiv oder auch nur subjektiv feststellbare Zustandsveränderung der Form eines Produkts bzw. einer Dienstleistung zu verstehen⁵.

1 Vgl. Engelhardt, W., Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: ZfbF 1966, S. 163.

2 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 174.

3 Vgl. Gerth, E., Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlage der Absatztheorie, in: ZfB 1966, S. 509.

4 Ebenda.

5 Vgl. Alderson, W., und Martin, M.W., Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections, in: JoMR, May 1965, S. 123; Kuhn, A., The Study of Society. A Unified Approach, Homewood, Ill. 1963, S. 267 f.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 174.

Transformationen erfolgen in der Mengen-, Raum- und Zeitdimension¹. "A transformation is a change in the physical form of a product or in its location in time and space which is calculated to increase its value for the ultimate consumer who adds it to his assortment."²

Die Transformation in der Raumdimension hat die Überbrückung der Entfernung zwischen aktiven Elementen zum Inhalt. Primäre Elemente des Systems entscheiden über diesen Transformationsprozeß, sekundäre Elemente (Kopplungselemente) bewirken seine Ausführung. Mengentransformationen erfolgen durch Auflösung von Großgebinden zu Einheiten, die dem Bedarf des jeweiligen Outputempfängers entsprechen. Transformationen in der Zeitdimension schließlich werden z.B. durch Lagerhaltung bewirkt.

Der Transformationsgedanke läßt sich graphisch durch Abbildung 3 verdeutlichen. Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus einem hypothetischen Distributionssystem³. Das Produkt des Herstellers, welches aus Produktionsfaktoren des Herstellers in einem Transformationsprozeß ("Produktion") geschaffen wurde, weist die Charakteristika Q_P auf. Diese Charakteristika bilden einen Vektor $Q_P = (q_P^1, q_P^2, \dots, q_P^i)$ mit i Komponenten. Der Output des Produzenten wird zu Input des Großhändlers. Er vollzieht unter Verwendung externer Inputgrößen (Produktionsfaktoren des Großhändlers) eine Transformation dieser Leistung. Der Output des Großhändlers bzw. die betrachtete Produktmarke wird nun durch den Vektor $Q_{GH} = (q_{GH}^1, q_{GH}^2, \dots, q_{GH}^j)$,

1 Vgl. Balderson, F.E., Design of Marketing Channels, in: Theory in Marketing, Hrsg.: Cox, R., Alderson, W., Shapiro, S.J., Homewood, Ill. 1964; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 174.

2 Alderson, W., und Martin, M.W., a.a.O., S. 53.

3 Vgl. Montgomery, D.B., und Urban, G.L., Management Science in Marketing, Englewood Cliffs 1969, S. 204 ff.

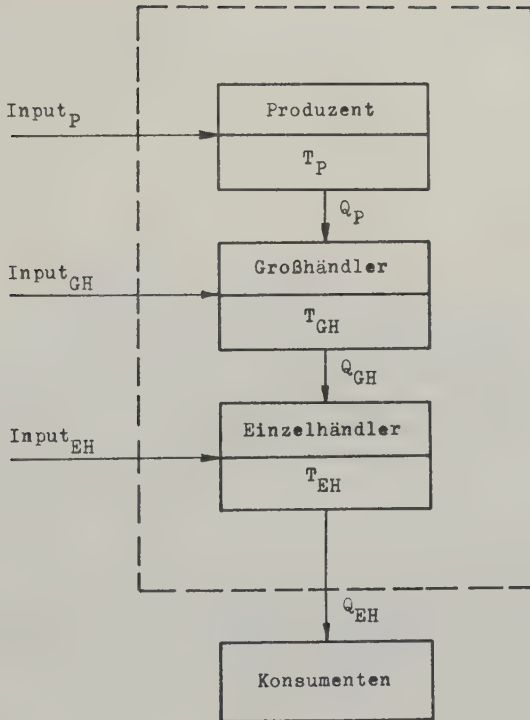


Abbildung 3: Transformationen in Absatzkanälen

möglicherweise mit j Komponenten, charakterisiert¹. Ein ähnlicher Prozeß vollzieht sich auf der Einzelhandelsstufe, die das endgültig "fertige" Produkt an die Konsumenten abgibt. Der Prozeß läßt sich formal wie folgt kennzeichnen²:

$$Q_h = T_h (Q_{h-1})$$

Dabei gilt:

Q_h = Spaltenvektor der Charakteristika des Produkts bei Verlassen der Systemstufe h

T_h = Transformationsmatrix, aufgrund derer auf Stufe h unter Einsatz externer Inputfaktoren das Produkt modifiziert wird.

Durch Transformationen werden in Absatzkanälen Voraussetzungen geschaffen, daß der Output aktiver Elemente an nachgelagerte Systemstufen und die Umwelt verkauft werden kann. "Verkauf" stellt dabei vor allem eine Vielzahl von wechselseitigen Informationsverarbeitungsprozessen, von sog. Transaktionen dar.

32 Transaktionen in Absatzkanälen

Transaktionen als Verkaufsvorgänge³ sind auf einen Tausch von Werten gerichtet⁴, also auf den Vollzug von Real-

1 Die Anzahl der Komponenten des Spaltenvektors Q_{GH} hängt von der Zahl der Zeilen der Transformationsmatrix ab, welche Q_p verändert. Hinter der formalen Tatsache, daß z.B. eine Komponente völlig wegfällt, kann beispielsweise der Sachverhalt stehen, daß die Produkteigenschaft "Frische" bei Margarine im Outputvektor Q_{GH} eines Großhändlers nicht mehr enthalten ist, weil dieser die vorgeschriebene Kühlung versäumt.

2 Vgl. Montgomery, D.B., und Urban, G.L., a.a.O., S. 207.

3 Der Verkaufsvorgang läßt sich, abgesehen vom sachenrechtlichen Eigentums- bzw. Besitzwechsel, als "kombinierte Erzeugung von Informationsoutput (Angebot, Verkaufsargumente) und Verarbeitung von Informationsinput (Einwände des Kunden, Anfrage)" verstehen. Alewell, K., Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, a.a.O., S. 181.

4 Vgl. zu diesem Begriff Heinen, E., a.a.O., S. 73 f.

und Nominalgüterkopplungen. "A transaction is an exchange, along with the attendant bargaining or negotiations."¹

Das Ausmaß der Güterkopplungen wird durch Verhandlungsprozesse festgelegt. Wechselseitige Informationsverarbeitungsprozesse in Form von Verhandlungsprozessen können als wesentliches Merkmal einer Transaktion angesehen werden. Daß bei Transaktionsprozessen jedoch mehr als nur Produktinformationen gesendet und verarbeitet werden, kennzeichnen Willett und Pennington folgendermaßen:

"... the confrontation of buyer and seller in a transactional context is a point of exchange of stored energy, represented in the accumulated predispositions, plans, strategies, tactics, and resources marshalled by both parties to affect exchange."²

Die von den Autoren genannten "Strategien" und "Taktiken" weisen auf die für Verhandlungsprozesse typische beiderseitige Absicht der Manipulation des Transaktionspartners hin. Manipulationen beziehen sich dabei auf die Festlegung von Transaktionsbedingungen. Zu diesen gehören neben den Verkaufskonditionen (Preis, Rabatthöhe, Zahlungsweise usw.) vor allem Vereinbarungen über den weiteren Einsatz von Marketing-Instrumenten (Transformationsprozesse) in Richtung auf nachgelagerte Systemstufen oder die Endabnehmer. Insoweit vollzieht sich die Koordination von Marketing-Entscheidungen im oben definierten Sinne im Rahmen von Transaktionsprozessen.

1 Kuhn, A., a.a.O., S. 269.

2 Willett, R.P., und Pennington, A.L., Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting, Bloomington/Ind.: Graduate School of Business, Indiana University, 1966, S. 1.

Nicht alle Transaktionen in Absatzkanälen sind zeitraubende Verhandlungsprozesse. Es ist häufig das Bemühen der Transaktionspartner, Transaktionen zur Routine zu machen¹. Bei Routinetransaktionen sind viele der Transaktionsbedingungen in früheren Verhandlungsprozessen festgelegt worden. Routinetransaktionen vollziehen sich gemäß bestimmten Regeln, welche beiden Transaktionspartnern bekannt sind und von beiden eingehalten werden².

Ob Transaktionen als Routine programmiert³ werden können, hängt davon ab, inwieweit ohne jeweils gesonderte Aushandlung von Transaktionsbedingungen eine Erreichung derjenigen wünschenswerten Zustände, welche für die Repräsentanten der Organisationen den Charakter von Zielen annehmen, gewährleistet ist. Die Steuerung von Transaktions-, damit auch Transformationsprozessen durch Absatzmittlerziele sowie die Zielausrichtung des Distributionssystems insgesamt ist nunmehr zu analysieren.

4 Systemziele und Systemgleichgewicht

Verhaltenssysteme werden häufig als "zweck-" oder "zielgerichtet" bezeichnet. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß solche Systeme "bestimmten Absichten der sie ... beeinflussenden Menschen entsprechend funktionieren."⁴

1 Vgl. Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, Homewood, Ill. 1957, S. 80 ff.

2 Alderson, W., Factors Governing the Development of Marketing Channels, in: Marketing Channels for Manufactured Products, Hrsg.: Clewett, R.M., Homewood, Ill. 1954, S. 39.

3 Zum Begriff programmierter Entscheidungen vgl. Simon, H.A., The New Science of Management Decision, New York 1960, S. 5 ff.

4 Ulrich, H., a.a.O., S. 114.

Mit der Zielausrichtung ist zugleich die Frage nach demjenigen Zustand des Systems verbunden, in welchem das System in seinem Aufbau fortbestehen kann. Ein solcher Zustand soll als Gleichgewicht des Systems bezeichnet werden¹.

41 Zur Zielausrichtung des Systems

Für die Untersuchung der Zielorientierung von Distributionssystemen scheint es geraten, eine begriffliche Trennung zwischen Zweck und Ziel eines Systems bzw. seiner Elemente vorzunehmen².

"Unter 'Zweck' verstehen wir die Funktionen, welche ein System in seiner Umwelt ausübt bzw. ausüben soll."³ Diese Interpretation nimmt jedoch nicht allein auf die Umwelt, sondern auf ein vom betrachteten System **z u s a m m e n** mit der Umwelt gebildetes "Supersystem" (System höherer Ordnung) Bezug⁴. Die Frage nach dem Systemzweck ist dann gleichbedeutend mit der Frage: Was leistet das System für das Supersystem? Der Zweck des betrachteten Systems wird somit von einer höheren Warte her, von außen abgeleitet.

1 Vgl. z.B. Alderson, W., The Analytical Framework for Marketing, a.a.O., S. 577; Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, a.a.O., S. 72.

2 Hierzu ist eine Parallele zu Sach- und Formalzielen von Betriebswirtschaften zu sehen; vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 90.

3 Ulrich, H., a.a.O., S. 114.

4 Vgl. Howard, J.A., Are Systems Systematic?, a.a.O., S. 6 f.; Miller, J.G., a.a.O., S. 232.

Zur Ableitung des Zwecks eines Distributionssystems kann auf Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Theorie des Handels zurückgegriffen werden¹. Die Systemelemente beteiligen sich mit der Produktion und Distribution von Gütern an der Aufgabe, in der Distanz zwischen natürlichen Gütervorkommen und dem Bedarf der Konsumenten eine Lücke zu schließen. Ihre Funktion ist es, zur Überwindung dieser Spannungen und damit zur Erhaltung und Versorgung eines volkswirtschaftlichen Makrosystems einen Beitrag zu liefern.

Dagegen ist der Begriff des "Ziels" unabhängig von einem Supersystem zu entwickeln². Er knüpft an der Vorstellung an, daß sozialen bzw. sozio-technischen Systemen neben ihrer Zweckgerichtetheit auch "Eigenbedürfnisse" innewohnen. Solche Eigenbedürfnisse werden neben bzw. mit der Zweckerfüllung zugleich befriedigt. Folgt man einer entscheidungsorientierten Betrachtung, so können die von den Elementen als wünschenswert erachteten und deshalb durch entsprechendes Verhalten bewußt angestrebten Zustände (letzte Bedürfnisse) zu ihren Zielen erklärt werden³.

Es bleibt festzuhalten, daß ein Distributionssystem als Ganzes einen bestimmten Zweck erfüllt. Zielgerichtetes Verhalten existiert insofern, als angenommen werden darf, daß die am System beteiligten Organisationen (Elemente) von bestimmten Zielvorstellungen geleitet werden. Von einem "Systemziel" des Distributionssystems kann nur bei Annahme eines interorganisationalen Zielbildungsprozesses gesprochen werden.

1 Vgl. z.B. Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 10 ff.; Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 9 ff.

2 Vgl. Howard, J.A., Are Systems Systematic?, a.a.O., S. 6.

3 Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 45; Meffert, H., Unternehmensziele, in: Jahrbuch des Marketing, Hrsg.: Schöttle, K.M., Essen 1971, S. 22.

Bei der Konzeption des organisatorischen Zielbildungsprozesses¹ wird davon ausgegangen, daß die an der jeweiligen Organisation beteiligten Individuen ihre individuellen Ziele als Ziele für die Organisation in einen Verhandlungsprozeß einbringen², aus dem autorisierte Ziele der Organisation hervorgehen. So stellt sich die Frage, ob nicht auch auf interorganisationaler Ebene zwischen Absatzmittlern verschiedener Stufen und dem Produzenten ein Zielbildungsprozeß denkbar ist, bei dem die an einer Zielsetzung für das System Interessierten ihre Forderungen in Form von Zielen in ein politisches System einbringen. Ein Zielentscheidungs- bzw. -verhandlungsprozeß erscheint der einzige Weg, über den zu einer den Zielen der aktiven Elemente übergeordneten Zielsetzung gelangt werden kann, welcher im Rahmen der Koordination im Distributionssystem gewisse Bedeutung beigemessen wird³.

Ohne Vollzug eines derartigen zwischenbetrieblichen Zielbildungsprozesses fehlt dem Distributionssystem eine Zielsetzung, welche als Führungsgröße das Systemverhalten einheitlich lenken könnte. In diesem Falle kann Gleichgewicht von Distributionssystemen nicht allgemein unter Bezug auf die Realisierung eines Ziels des Systems, etwa die Maximierung des Systemgewinns, definiert werden⁴.

1 Vgl. Cyert, R.M., und March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 29 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 200 ff.; Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF 1969, S. 669 ff.; Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 25 ff.; Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, a.a.O., S. 120.

2 Dieser Prozeß vollzieht sich im politischen System der Organisation, zu dem alle Individuen gehören, welche ihre Zielvorstellungen für die Organisation formulieren. Vgl. dazu Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 202 ff.

3 und 4 s. folgende Seite.

Einen geeigneteren Bezugsrahmen für eine Gleichgewichtsanalyse, in der insbesondere Wirkungen vertikaler Konflikte und vertikaler Koordination aufgezeigt werden können, liefert die sog. Anreiz-Beitrags-Theorie¹.

42 Die Gleichgewichtsfähigkeit des Systems

421 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht des Systems

In der Anreiz-Beitrags-Theorie wird von sozialen Systemen ausgegangen, zu denen sich Individuen freiwillig in Form von Koalitionen zusammenschließen². Eine solche Koalition wird als "Organisation" bezeichnet.

Jeder Teilnehmer der Organisation empfängt aufgrund seiner Teilnahme gewisse "Anreize". Dafür hat er "Beiträge" zu leisten. Es wird angenommen, daß jeder Teilnehmer der Organisation in der Lage ist, die empfangenen Anreize als Nutzengröße zu bewerten. Die Höhe der Anreizempfindung hängt folglich von der subjektiven Präferenzordnung des jeweiligen Teilnehmers ab.

3 Vgl. Stern, L.W., und Heskett, J.L., Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 294 ff. und S. 207 ff. der vorliegenden Arbeit.

4 Vgl. zu einer solchen Vorgehensweise Kotler, P., a.a.O., S. 414 f.; Sturdivant, F.D., Determinants of Vertical Integration in Channel Systems, in: Science, Technology and Marketing, Hrsg.: Haas, R.M., Chicago 1966, S. 473 f.

1 Vgl. dazu Barnard, C.J., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970; March, J.G., und Simon, H.A., Organizations, New York usw. 1958, S. 83 ff.

2 Vgl. zum folgenden auch Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970, S. 59 ff.; Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 209 ff.; Wagner, H., a.a.O., S. 88 ff.

Jeder Teilnehmer hat außerdem eine Vorstellung darüber, welcher Nutzen ihm entgeht, wenn er seine Beiträge gerade dieser Organisation und keiner anderen leistet. Unter diesen Bedingungen wird ein Individuum seine Teilnahme an der Organisation solange aufrechterhalten, wie es die Anreize, die es für seine eingebrachten Beiträge erhält, subjektiv höher, mindestens jedoch gleich hoch einschätzt wie den Nutzenentgang durch die Beitragsleistung an diese Organisation.

Die Beiträge der Organisationsteilnehmer werden von der Organisation als Ganzheit in Anreize überführt. Diese Anreize fließen an die Teilnehmer zurück. Eine Organisation befindet sich im Gleichgewicht, solange die Beiträge der Organisationsteilnehmer ausreichen, so viele Anreize zu schaffen, daß diese ihre Teilnahme fortsetzen. Das Systemgleichgewicht wird folglich durch das subjektiv empfundene Anreiz-Beitrags-Verhältnis jedes Teilnehmers determiniert.

Jeder Teilnehmer hat grundsätzlich zwei Typen von Entscheidungen zu fällen: Teilnahme und Beitragsleistung¹. Es ist davon auszugehen, daß jedem Teilnehmer im Rahmen seiner Mitgliedschaft eine Möglichkeit zur Beitragsdifferenzierung offensteht. Unterschreitet die Summe der empfundenen Anreize die kritische Schwelle des Nutzenentgangs durch Beitragsleistung, kann der Teilnehmer zunächst versuchen, das individuelle Gleichgewicht durch Beitragsverringerung wiederherzustellen. Sofern jedoch eine Beitragsminderung mit Anreizverlusten verbunden ist, wird der Teilnehmer aus dem System ausscheiden².

1 Vgl. Sprowls, R.C., und Asimow, M., a.a.O., S. 314; Staehle, W.H., Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsmitglieder, in: ZfB 1969, S. 379.

2 Vgl. Wagner, H., a.a.O., S. 89.

Das Verhalten der Elemente eines Distributionssystems läßt sich analog der Anreiz-Beitrags-Konzeption interpretieren¹. Hersteller und Absatzmittler können als Teilnehmer einer solchen Koalition aufgefaßt werden².

Die Teilnahmeentscheidung der Absatzmittler besteht in der Aufnahme der Herstellermarke ins Handelssortiment. Eine Differenzierung der Beiträge erfolgt durch die Art und den Umfang der durchgeführten Transformationsprozesse³. Das qualitative und quantitative Niveau der Beiträge ist ein Indikator der Verbundenheit mit dem System (Teilnahmegrad)⁴. Der Teilnahmegrad hängt ab von der Anzahl der Koalierungsmöglichkeiten des jeweiligen Absatzmittlers und der Streuung seines Engagements auf mehrere Distributionssysteme (Sortimentsbreite und -tiefe). Grundsätzlich wird die Beitragshöhe von den in diesem System zu erzielenden Anreizen bestimmt.

1 Vgl. die Ansätze dazu bei Sprowls, R.C., und Asimow, M., a.a.O., S. 313 ff.; Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 164.

2 Wegen der produkt- und somit herstellerbezogenen Betrachtung des Distributionssystems erscheint eine Interpretation der Teilnahmeentscheidung des Herstellers schwierig. Dagegen läßt sich dessen Entscheidung, das bestehende System zu verlassen, z.B. im Übergang auf ein Filialnetz, Direktverkauf oder Verlagerung auf andere Absatzmittlertypen sehen.

3 Aufgrund der in dieser Arbeit vorgenommenen Systembetrachtung auf der Ebene der Organisation kann von sozialen Beiträgen und Anreizen, wie z.B. Freundschaft oder sozialer Anerkennung abgesehen werden. Vgl. jedoch zu derartigen Anreizen Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966, S. 159.

4 Vgl. Sprowls, R.C., und Asimow, M., a.a.O., S. 322; Staehle, W.H., a.a.O., S. 381.

Als Anreize sind aus der Sicht der Absatzmittler sämtliche Merkmale der "Form" des Produkts anzusehen¹ sowie in engem Zusammenhang damit die nach einer Transformation zu erzielenden materiellen Vorteile. Setzt man Gewinnstreben der Händler voraus, ist der Gewinn oder der Deckungsbeitrag, welcher zusätzlich durch die Aufnahme des Artikels ins Sortiment erwächst, der zentrale Anreiz².

Letzteres gilt auch aus der Sicht des Herstellers. Da der im Systemverbund gebotene Gewinnanreiz im Vergleich zu anderweitigen Koalitionsmöglichkeiten bzw. zu selbständiger Distribution nicht immer bewertbar ist, können als Subkriterien z.B. die Höhe des durch die Händler erschlossenen Absatzpotentials oder die Distributionsdichte herangezogen werden.

Man kann davon ausgehen, daß Hersteller und Absatzmittler mehr oder weniger regelmäßig den durch Anreize gestifteten Nutzen mit dem Nutzenentgang vergleichen, d.h. ihre Teilnahme- und Beitragsentscheidung laufend überprüfen³. Das Distributionssystem befindet sich nur solange im Gleichgewicht, wie alle Systemelemente für bestimmte Beiträge ein Mindestanreizniveau realisieren und deshalb ihre Mitgliedschaft und Beitragsentrichtung aufrecht erhalten⁴.

1 Vgl. Sprowls, R.C., und Asimow, M., a.a.O., S. 315.

2 Die Aussagefähigkeit des "Artikelgewinns" bzw. des Artikeldeckungsbeitrags ist durch Sortimentsverbund (Ausstrahlungseffekte) und mangelnde Zurechenbarkeit vieler Kostenarten auf den Artikel beeinträchtigt. Zur Artikel- bzw. Artikelgruppenerfolgrechnung im Handel vgl. z.B. Gümbel, R., u.a., Unternehmensforschung im Handel, Rüschlikon-Zürich 1969, S. 22 ff.

3 "If the cost to a distribution channel member belonging to a given channel is consistently higher than the reward he derives from his membership, he will attempt to leave the channel." Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 43.

4 Das Systemgleichgewicht ist folglich durch die Gesamtheit aller individuellen Gleichgewichte determiniert. Vgl. Staehle, W.H., a.a.O., S. 384.

Erwirtschaftet ein System ein höheres Anreizpotential, als zur Kompensation der Teilnehmerbeiträge und damit zur Aufrechterhaltung der Mitgliedschaften erforderlich ist, so wird dieser Überschuß als "slack" bezeichnet¹. Slack wirkt somit als ein Gleichgewichtspuffer. Denn selbst wenn sich die subjektive Einschätzung des Nutzenentgangs und damit der Beiträge durch die einzelnen Teilnehmer im Zeitablauf erhöht, wird je nach Höhe des slack das im Vergleich zu den Beiträgen notwendige Mindestanreizniveau noch nicht unterschritten. Diese Unempfindlichkeit der Koalition gegenüber Veränderungen der subjektiven Nutzeinschätzungen kann als Stabilität des Systemgleichgewichts bezeichnet werden.

Das Vorhandensein von slack hängt aufgrund der subjektiven Einschätzung der Anreize und des Nutzenentgangs vom jeweiligen Anspruchsniveau der Teilnehmer ab und läßt sich nicht etwa objektiv feststellen. Das Mindestanreizniveau und damit auch die Höhe des empfundenen slack wird durch die alternativen Koalierungsmöglichkeiten und die dort gebotenen Anreize bestimmt.

Das Systemgleichgewicht im Sinne von Zufriedenheit aller Systemelemente hängt von dem Verteilungsprozeß ab, durch welchen die Anreize auf die Teilnehmer verteilt werden². Die Festlegung von Anreizen und Beiträgen erfolgt im Rahmen der Transaktionen (Aushandlung von Transaktionsbedingungen). Die vertikale Konkurrenz zwischen Systemelementen ist in dieser Hinsicht eine Konkurrenz um Anreize für bestimmte Beitragsleistungen.

1 Vgl. Cyert, R.M., und March, J.G., a.a.O., S. 36 ff.; Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, a.a.O., S. 90.

2 Vgl. Barnard, C.J., a.a.O., S. 59.

Die Gleichgewichtsfähigkeit eines Distributionssystems besteht demnach in seinem Vermögen, sich durch Befriedigung der beteiligten Organisationen zu erhalten¹. Gleichgewichtsfähigkeit ist eine Frage der Wirksamkeit, mit der die Beiträge der Systemelemente in Anreize verwandelt werden. Diese entscheidet darüber, ob mit gegebenen Teilnehmerbeiträgen ein Anreizvolumen geschaffen werden kann, welches bei geeigneter Verteilung ausreicht, das System im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zu halten².

422 Die Wirksamkeit des Systems

Der Begriff der Wirksamkeit eines Distributionssystems läßt sich verdeutlichen, wenn auf das Transformationskonzept Bezug genommen wird. Transformationen sind Umwandlungsprozesse gewisser Input-Fließelemente in Output³. Mit der Abgabe von Output an die Konsumenten wird ein Gegenwert erzielt, aus dem nach der Deckung der Aufwendungen für Systeminput ein Überschuß als Systemgewinn verbleibt. Dieser Gesamtgewinn bildet das auf die einzelnen Elemente zu verteilende Anreizvolumen. Die Wirksamkeit, mit der aus einem gegebenen Beitragsvolumen Anreize geschaffen werden können, hängt folglich eng vom Verhältnis von Systemoutput zu Systeminput ab.

1 Vgl. Barnard, C.J., a.a.O., S. 59.

2 Die Verteilung der Anreize auf die Elemente wird dagegen als eine selbständige Einflußgröße der Gleichgewichtsfähigkeit aufgefaßt.

3 Vgl. S. 48 dieser Arbeit.

Eine vergleichende Gegenüberstellung von Output- und Inputgrößen kann durch Quotientenbildung oder Differenzbildung mit Hilfe von Kennzahlen erfolgen¹. Zweck der Kennzahlenbildung ist hier die Messung und Beurteilung der Wirksamkeit des Gesamtsystems. Der Quotient aus bewertetem Systemoutput (Endverbraucherumsatz)² und bewertetem Systeminput (Produktions- und Distributionskosten) kann als Wirtschaftlichkeit (Ökonomität)³ der Transformationen oder Effizienz des Systems bezeichnet werden⁴.

-
- 1 Vgl. zur Kennzahlenbildung z.B. Nowak, P., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, in: HdW, Bd. 1 Betriebswirtschaft, Köln - Opladen 1958, S. 729 ff.; Schott, G., Kennzahlen, Kompaß des Unternehmens, Stuttgart 1965.
 - 2 Man kann davon ausgehen, daß der informationelle Output des Systems ebenfalls im Endverbraucherpreis den Systemelementen vergütet wird. Vgl. Dommermuth, W.P., und Andersen, R.C., a.a.O., S. 54.
 - 3 Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 58.
 - 4 Vgl. zu dieser Interpretation des Effizienzbegriffs Katz, D., und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York 1966, S. 152 ff.; Lewis, E.H., Marketing Channels: Structure and Strategy, New York usw. 1968, S. 4 f.; Mattsson, L.-G., a.a.O., S. 33 ff.; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 181; Preston, L.E., und Collins, N.R., The Analysis of Market Efficiency, in: JoMR, Mai 1966, S. 156. Bei einer bonitären Interpretation des Verhältnisses von Output zu Input bringt der Quotient die technisch-mengenmäßige Ergiebigkeit (Produktivität, Technizität) der Transformationsprozesse zum Ausdruck. Wegen der Notwendigkeit, die verschiedenen Fließelemente (Materie, Energie und Informationen) gleichnamig zu machen, wird die wertmäßige Interpretation vorgezogen; vgl. zum Begriff der Technizität Kosiol, E., a.a.O., S. 23 ff.; Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Dissertation München 1968, S. 31.

Die Operationalität dieser Kennzahl wird durch ein Zu-rechnungs- und damit Messungsproblem eingeschränkt. Absatzmittler sind über ihr Sortiment Teilnehmer in einer Vielzahl von nach Produkten abgegrenzten Distributions-systemen. Dies wirft erhebliche Probleme der artikelbe-zogenen Kostenspaltung auf¹. Schließlich stellt sich bei wertmäßiger Interpretation auch ein Bewertungsproblem. Es ist keineswegs allgemeingültig anzugeben, wie beispiels-weise die Kostenwerte für den Input abzuleiten sind².

Trotz eingeschränkter Operationalität dieser Kennzahl er-scheint das zugrundeliegende Konzept theoretisch nützlich. Unter Bezug auf ein Wirksamkeitsmaß in diesem Sinne kann ein Urteil abgegeben werden, ob die Abfolge von Transfor-mationsprozessen in einem arbeitsteiligen Distributions-system ökonomisch sinnvoll ist. Dies gilt vor allem, wenn die Wirksamkeit unterschiedlicher Systeme verglichen werden soll.

Wählt man anstatt der Quotientenbildung die Differenz zwischen bewertetem Systemoutput und Systeminput, resul-tiert eine oben³ als Systemgewinn bezeichnete Kennzahl der Wirksamkeit eines Distributionssystems. Diese Kenn-zahl läßt im Gegensatz zur Effizienz Rückschlüsse auf die absolute Höhe des Anreizvolumens zu.

Bei gegebenem Inputwert werden Systemeffizienz und System-gewinn durch die Höhe des Endverbraucherumsatzes als Produkt aus abgesetzter Menge und erzieltm Endverbraucher-preis bestimmt. Die absetzbare Gütermenge und der erziel-

1 Vgl. zur Kostenspaltung Meffert, H., Betriebswirtschaft-liche Kosteninformationen, Wiesbaden 1968, S. 184 ff.

2 Vgl. zur Problematik der Kostenwerte Heinen, E., Betriebs-wirtschaftliche Kostenlehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 73 ff.

3 Vgl. S. 36 dieser Arbeit.

bare Preis hängen davon ab, inwiefern der Output des Systems auch einem Ausschnitt des tatsächlichen Bedarfs der Konsumenten entspricht. Dieser Sachverhalt wird von Lewis folgendermaßen dargestellt:

"Consumers, whatever their type, want a particular package of goods and services. The services desired may include convenience, such as ease of shopping or delivery; some type of financing; the availability of parts and repair services; technical assistance in connection with purchase or use or both; wide merchandise selection; trial use or return privileges; rental with option to buy; attractive and comfortable surroundings in which to shop, etc. To survive, a channel must not only provide the necessary mix of goods and services, it must supply them at a cost which is acceptable to the consumer".¹

Diese Aufzählung liefert anschauliche Beispiele dafür, daß die in den Transformationsprozessen verkörperten Marketing-Entscheidungen der Systemelemente an den Bedürfnissen und Forderungen der Umwelt auszurichten sind. Klein-Blenkers faßt die "bedarfsgemäße Leistungsbewirkung" als selbständiges Kriterium für die Realisierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips bei der Distribution von Gütern auf². Dieses qualitative Merkmal des Systemoutputs bildet im Rahmen der hier vorgeschlagenen Kennzahlen für die Wirksamkeit des Distributionssystems allerdings nur eine deren Größe bestimmende Komponente.

Bei gegebenem Outputwert hängt die Höhe des anfallenden Inputwerts auf den einzelnen Systemstufen von der Faktornutzung durch Hersteller und Händler und - betrachtet man z.B. die Anschaffungspreise als Wertkomponenten - von der Situation auf denjenigen Beschaffungsmärkten dieser System-

1 Lewis, E.H., a.a.O., S. 4.

2 Vgl. Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 1.

elemente ab, welche eine Verbindung zur Systemumwelt herstellen. Die von der Faktornutzung abhängige benötigte Inputmenge wird maßgeblich von der Spezialisierung der einzelnen Systemelemente beeinflusst¹.

Das Verhältnis von Outputwert zu Inputwert kann einerseits in einem Zeitpunkt bzw. für eine abgegrenzte Periode erfaßt werden (statische Betrachtung), andererseits kann die Entwicklung der Wirksamkeitskennzahlen im Zeitablauf untersucht werden (komparativ-statische bzw. kinetische Betrachtung)². Die zeitablaufbezogene Betrachtung gewinnt an Bedeutung, wenn man bedenkt, daß Umweltbedingungen und Umweltbedürfnisse eines Distributionssystems, welche Einfluß auf Input- und/oder Outputwert ausüben, einem ständigen Wandel unterliegen.

Verlagerungen der Käuferwünsche, technischem Fortschritt, Änderungen der Rechtsordnung z.B. müssen sich die Systemelemente bei ihren Entscheidungen laufend anpassen, wenn der Systemgewinn nicht absolut sinken oder die Effizienz des Systems im Vergleich zu anderen Distributionssystemen abnehmen soll. Bei zeitablaufbezogener Betrachtung zeigt sich die Wirksamkeit des Distributionssystems folglich auch in seiner Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen.

Anpassungen können zum einen die Systemprozesse bei überwiegend konstanter Struktur des Systems betreffen³. Vor allem die Transformationsprozesse als Einsatz von Marketing-Instrumenten sind laufend veränderten Umweltdaten wie z.B.

1 Vgl. Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 126 ff.; Stratmann, H.-G., a.a.O., S. 54.

2 Vgl. Stratmann, H.-G., a.a.O., S. 49 f.

3 Prozesse und Strukturmerkmale werden zwar grundsätzlich gleichzeitig betroffen, jedoch kann im Einzelfall das Schwergewicht auf einer der beiden Komponenten liegen. Vgl. Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 207.

Aktivitäten von Wettbewerbern anzupassen. Solche Anpassungen können in der Regel relativ kurzfristig ohne nennenswerte Bedeutung für die Systemstruktur vollzogen werden.

Strukturelle Anpassungen betreffen insbesondere die Regelmäßigkeit und Intensität von Kopplungen, ferner die Zahl und räumliche Verteilung von Absatzmittlern. Wenn einzelne Absatzmittler mit einer bestimmten Betriebsform (z.B. Kleinbetriebe, Discounter) im Rahmen selektiver Distribution aus einzelnen Distributionssystemen gedrängt werden oder freiwillig ausscheiden, vollzieht sich damit häufig eine Anpassung der Systemstruktur an veränderte Umweltbedingungen, beispielsweise Änderungen der Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten.

Mit der strukturellen Anpassung eines Distributionssystems tritt das Problem auf, wie lange das Überleben einer bestimmten Koalition mit fester Teilnehmerzahl für das System wünschenswert ist¹.

Diese Frage macht es notwendig, ähnlich wie bei der Beurteilung der Koordination von Entscheidungen auf die Nutzenvorstellungen der Gesamtheit aller Teilnehmer Bezug zu nehmen. Auch hier kann eine Pareto-Ordnung zugrundegelegt werden: Die Teilnahme eines Absatzmittlers A ist für das Distributionssystem solange vorteilhaft, wie aus dessen Beiträgen Anreize erzeugt werden, welche nach dem Verteilungsprozeß zu seiner eigenen Befriedigung und der anderer Teilnehmer beitragen, ohne daß sich durch die Teilnahme des A die Anreiz-Beitrags-Verhältnisse wiederum

1 Die Frage nach der Erhaltung der Teilnahme einzelner Systemelemente aus der Sicht des Gesamtsystems wird im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie erstaunlicherweise nicht erörtert. Hinweise finden sich weder bei Barnard noch bei March und Simon. Die Autoren argumentieren lediglich aus der Perspektive des einzelnen Teilnehmers.

anderer Teilnehmer verschlechtern oder durch sein Ausscheiden verbessern würden. Diese Überlegung erklärt zugleich die Bemühungen einzelner Systemelemente um die Erhaltung der Koalition.

Die unter Bezug auf die Transformationsprozesse abgeleiteten Kennzahlen verdeutlichen, daß die Wirksamkeit eines Distributionssystems vor allem von der Art und Abfolge der Prozesse abhängt. Dabei ist der Koordination der auf die Transformationen gerichteten Entscheidungen erhebliche Bedeutung beizumessen.

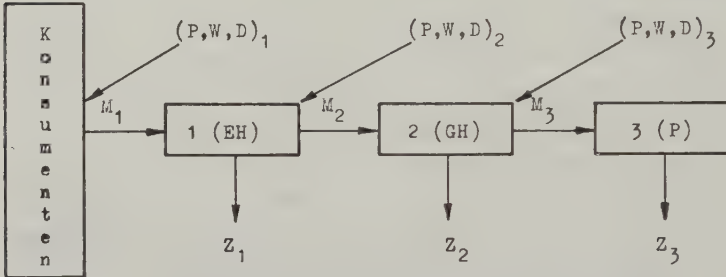
423 Einfluß vertikaler Koordination auf Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit des Systems

Die Bedeutung vertikaler Koordination für die Wirksamkeit und damit die Gleichgewichtsfähigkeit des Distributionssystems wird anschaulich in einem von Kotler vorgeschlagenem Modell dargelegt. Dabei wird auf den Systemgewinn als Wirksamkeitskriterium Bezug genommen. Die Konzeption sei im folgenden erläutert¹.

Abbildung 4 enthält einen Ausschnitt aus einem hypothetischen Distributionssystem. Es wird angenommen, daß jedes Element des Absatzkanals seinen Gewinn zu maximieren sucht. Dazu stehen drei Aktionsparameter zur Verfügung: Preis, Werbung und Distribution. Aus der Aufnahme des Aktionsparameters Distribution in das vereinfachte Marketing-Instrumentarium der Systemelemente folgt, daß die hier postulierte vertikale Stufenfolge aus der Sicht des Pro-

¹ Vgl. zum folgenden Kotler, P., a.a.O., S. 414 f.; Stasch, S.F., The Stability of Channel Systems: Two Dynamic Models, in: Science, Technology, and Marketing, a.a.O., S. 442 ff.

duzenten kein Datum darstellt; ferner, daß eine Selektion der jeweiligen Elemente ebenfalls möglich ist. Zu D gehören darüber hinaus alle Aktivitäten der physischen Distribution und auf der Einzelhandelsstufe z.B. die Geschäftsausstattung, Bedienungsform u.ä.



M_i : Bestellungen bzw. Käufe bei Element i

Z_i : Gewinne des Elements i

$(P, W, D)_i$: Marketing - Mix des Elements i

Abbildung 4: Modell zur Koordination von Marketingentscheidungen in Distributionssystemen

Es wird ferner angenommen, daß nur benachbarte Systemelemente sich gegenseitig mit ihren Entscheidungen beeinflussen und lediglich die Einzelhandelsstufe mit den Konsumenten in Berührung kommt. So beeinflusst das Marketing-Mix des Produzenten nur die Bestellungen des Großhändlers.

Jedes Systemelement i leitet aus der Nachfragefunktion, der es sich gegenübersteht, und seiner Kostenfunktion den Gewinn Z_i ab. Beide Funktionen hängen vom eingesetzten eigenen Marketing-Mix sowie Entscheidungen benachbarter Elemente ab. Betrachtet man den gesamten Absatzkanal, führt die Kombination der Entscheidungen $(P, W, D)_1$, $(P, W, D)_2$ und $(P, W, D)_3$ zu dem Gesamtgewinn

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3$$

Kotler ist der Auffassung, daß bei einer solchen Vorgehensweise, welche er als "independent decision-making" bezeichnet, der Systemgewinn in der Regel nicht maximiert wird. Das Gewinnmaximum kennzeichnet er mit Z^+ :¹

$$Z^+ = (Z_1 + Z_2 + Z_3)^+$$

Wenn diese Situation erreicht wird, ist die Effizienz der Transformationsprozeßabfolge maximal.

Im Falle

$$Z < Z^+$$

kann durch eine alternative Kombination von Marketing-Entscheidungen $[(P,W,D)_1, (P,W,D)_2, (P,W,D)_3]^+$ der Gesamtgewinn erhöht werden. "But the alternative decisions are not likely to be made as long as the channel members make their decisions independently. The greater the difference between $(Z_1+Z_2+Z_3)^+$ and $(Z_1+Z_2+Z_3)$, the greater will be the incentive of the channel members to pursue joint planning ... to achieve the extra profits from integrated decision making."²

Die Wirksamkeit des Systems kann folglich vergrößert werden, wenn die Systemelemente ihre Entscheidungen einerseits in Bezug auf die Konsumentenreaktion und anderer-

1 Kotler verbindet damit eine Gleichgewichtskonzeption für Absatzkanäle. Ein Distributionssystem wird gemäß dieser Konzeption nur ein "Gleichgewicht" erreichen, wenn die Systemelemente ihre Entscheidungen ungeachtet der Gewinnverteilung im System auf die Maximierung des Systemgewinns als Zielvorstellung ausrichten. Die Konzeption abstrahiert von der vertikalen Konkurrenz. Aus diesem Grunde soll dem an das Systemgewinnmaximum gekoppelten Gleichgewichtsbegriff hier nicht gefolgt werden.

2 Kotler, P., a.a.O., S. 414 f.

seits hinsichtlich der gesamten Transformationskosten koordinieren¹. Diese Auffassung findet sich explizit auch bei Slater: "Improvement in the vertical coordination of marketing channels can induce the entrepreneurs operating in these distribution channels to become more efficient by increasing their output through utilizing more efficiently their present capacity ..."²

Daß vertikale Koordination die Ausschöpfung von Spezialisierung in dem arbeitsteiligen Distributionssystem erlaubt, bedarf keines Nachweises³. Eine Koordination von Marketing-Entscheidungen zwischen Hersteller und Handel vermag darüber hinaus generell zu verhindern, daß nutzlose Transformationen vollzogen oder Transformationen bewirkt werden, die vom Partner gar nicht erstrebt werden und von ihm durch entgegengerichtete Aktivitäten neutralisiert werden⁴.

Als nutzlose Transformationen können jene Aktivitäten bezeichnet werden, die nicht durch einen entsprechenden Outputgegenwert von den Konsumenten vergütet werden.

1 Die Differenz zwischen Z^+ und Z läßt sich als Indikator für den Grad der Koordination im Distributionssystem heranziehen. Dieser kann wie folgt definiert werden: "The degree of coordination tells us how well the decision processes of activities are coordinated from the system's point of view. The highest degree of coordination between two activities A and B will exist if no more information processing about B in A's decision process, and about A in B's decision process, can increase the goal attainment for the combination of activities A and B." Mattsson, L.-G., a.a.O., S. 27. Als "goal attainment" kann hier die Höhe des Systemgewinns interpretiert werden. Anstelle des Begriffs "degree of coordination" findet sich auch die Bezeichnung "level of coordination"; Baligh, H.H., und Richartz, L.E., a.a.O., S. 112. Den mit der Messung des Koordinationsgrades verbundenen Problemen soll hier nicht weiter nachgegangen werden. Vgl. dazu Mattsson, L.-G., a.a.O., S. 57 ff.

2 Slater, C.C., Market Channel Coordination and Economic Development, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill. 1970, S. 136.

3 und 4 s. folgende Seite.

Ein erheblicher Teil der Herstellerwerbung ist z.B. vergebens, wenn das Produkt während des Zeitraums des Werbeinflusses auf die Konsumenten nicht in ausreichender Menge oder deutlicher Plazierung von Absatzmittlern bereitgehalten wird.

Als Beispiel für Transformationen, die vom Partner in ihrer Wirkung auf den Konsumenten durch entgegengerichtete Aktivitäten kompensiert werden können, sei der Fall angeführt, daß vom Hersteller durch entsprechende Aufmachung und Verpackung des Produkts sowie durch Werbung die Qualität des Artikels betont werden soll, Absatzmittler dagegen - bei fehlender Preisbindung - die Marke unter Preisaktivität in ihrem Sortiment als "Lockvogel" verwenden.

Den positiven Auswirkungen der vertikalen Koordination von Marketing-Entscheidungen auf die Wirksamkeit von Distributionssystemen sind allerdings auch negative Wirkungen in Form der Koordinationskosten¹ gegenüberzustellen:

"Achieving any level of coordination involves some cost. The costs of coordination are those associated with the removal of independent decision-making. It costs more to treat the system as a whole than it would to treat sub-systems independently since the information needed in the former case is greater than in the latter."²

Koordinationskosten fallen demnach vor allem bei Koordination durch wechselseitige Manipulation in Form von Informationsübermittlungs- und -verarbeitungskosten an. Diese erhöhen den Systeminput und sind als negative Komponenten des Koordinationserfolges zu berücksichtigen.

3 Vgl. Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 340.

4 Vgl. ebenda, S. 327.

1 Vgl. dazu Mattsson, L.-G., a.a.O., S. 28; Eschenburg, R., a.a.O., S. 87 ff.

2 Baligh, H.H., und Richartz, L.E., Vertical Market Structures, a.a.O., S. 112.

Aufgrund der Zusammenhänge zwischen Koordination und Systemwirksamkeit kann nun auch eine Verbindung zwischen Koordination und der Gleichgewichtsfähigkeit des Systems hergestellt werden.

Die aufgrund von Koordination potentiell erhöhte Systemwirksamkeit verhilft einigen oder allen Systemteilnehmern - sofern nicht gleichzeitig eine Anpassungsanpassung erfolgt - in der Regel zu slack. Dies hat die aufgezeigte gleichgewichtsstabilisierende Wirkung. Inwiefern diese Wirkung für einzelne Systemelemente eintritt, ist eine Frage der Verteilung von Anreizen für bestimmte Beitragsleistungen zwischen den Systemteilnehmern.

Trotz der mit dem Koordinationsbegriff eingeführten Mindestbedingung für die Lösung des Verteilungsproblems - kein Teilnehmer darf durch die Abstimmung der Entscheidungen im Lichte seiner individuellen Werte schlechter gestellt werden - verbleibt dabei eine Menge von Freiheitsgraden: Der Kooperationserfolg kann unter Wahrung dieser Nebenbedingung in jeder nur denkbaren Weise auf die Beteiligten aufgeteilt werden. Die in Transaktionsprozessen vereinbarte Koordination mit Marketing-Entscheidungen ist deshalb regelmäßig von Verhandlungen über die Verteilung des Koordinationserfolges verbunden. Kooperationsbereitschaft zeigen einzelne Teilnehmer in der Regel erst dann, wenn mit der Koordination für sie zumindest eine Verbesserung des "status quo" verbunden ist.

Die Zusammenhänge in sind Abbildung 5 zusammengefaßt. Die Gleichgewichtsfähigkeit des Distributionssystems ist zum einen abhängig von der Wirksamkeit, mit der bestimmte Beiträge in Anreize für die Systemteilnehmer verwandelt werden. Andererseits ist die Lösung des Verteilungsproblems zur Zufriedenheit aller Beteiligten, auch unabhängig von der Koordinationsproblematik, generelle Gleich-

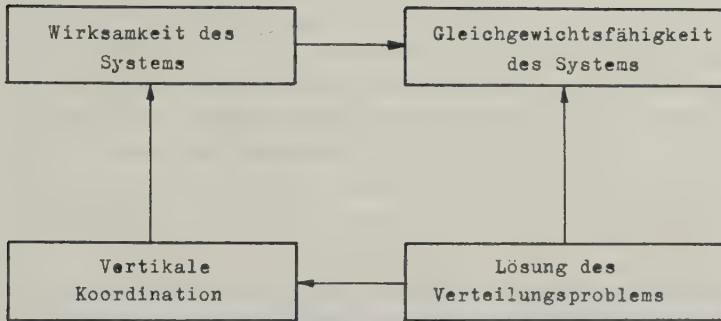


Abbildung 5: Beziehungen zwischen Einflußgrößen der Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen

gewichtsbedingung¹. Die Wirksamkeit wird - gemäß des abgeleiteten Zusammenhangs - vom Grad der Koordination von Entscheidungen der Systemteilnehmer bestimmt. Für das Zustandekommen vertikaler Koordination schließlich ist eine für alle Beteiligten adäquate Lösung des Verteilungsproblems unerlässlich.

424 Einfluß vertikaler Konflikte auf Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit des Systems

4241 Konflikt determinanten, Konflikttypen und Konfliktzonen

Die vertikale Koordination der Marketing-Aktivitäten in Distributionssystemen nimmt in dem aufgezeigten Zusammenhang eine bedeutende Stellung ein. Eine Eigenart von Distributionssystemen ist jedoch darin zu sehen, daß die aus

¹ Vgl. S. ... dieser Arbeit.

der Gesamtschau für alle Systemelemente wünschenswerte Abstimmung der Verhaltensweisen kaum in dem Maße, welches einer größtmöglichen Wirksamkeit dienlich wäre, realisiert werden kann. Es existieren Gegensätzlichkeiten und Widerstreben, welche ein Distributionssystem als ein Spannungsfeld unterschiedlich gerichteter Kräfte kennzeichnen: In Absatzkanälen bestehen **K o n f l i k t e**.

Im allgemeinen wird mit Konflikt eine Situation gekennzeichnet, in der sich mindestens zwei Verhaltenstendenzen in einem Kräfte- oder Spannungsfeld gegenüberstehen und somit eine gemeinsame Entscheidungsfindung bzw. Verhaltensabstimmung auf Widerstand trifft¹. Dieser Begriffsfassung soll auch hier gefolgt werden. Konflikte stellen im Falle dezentraler Entscheidungen typische Koordinationsbarrieren dar.

1 Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 224; Lewin, K., Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953, S. 53 f. Nur ein relativ weit gefaßter Konfliktbegriff vermag den vielfältigen Erscheinungsformen zwischen den interdependenten Systemelementen gerecht zu werden, ohne daß der Begriff auf bestimmte Ausprägungen des Konflikts oder gewisse Antezedensbedingungen für Konflikte bezogen und damit eingeschränkt wird. Von der oben angeführten Definition wird auch die im Verteilungsproblem zutage tretende vertikale Konkurrenz umfaßt. Manche Autoren verwenden dementsprechend für die hier als Konkurrenz bezeichnete Ausprägung der Entscheidungsinterdependenz den Konfliktbegriff. Dadurch geht in unserem Zusammenhang jedoch eine Differenzierungsmöglichkeit zwischen dem allgegenwärtigen Verteilungsproblem und anderen Konflikttypen verloren. Der vertikalen Konkurrenz ist auch insoweit eine Sonderstellung einzuräumen, als sie unabhängig vom Koordinationsproblem die Gleichgewichtsfähigkeit des Distributionssystems (vgl. Abbildung 5) beeinflusst. Zur sprachlichen Vereinfachung kann allerdings im folgenden anstatt von vertikaler Konkurrenz auch von einem "Verteilungskonflikt" gesprochen werden. Vgl. zur Gleichsetzung von Konkurrenz und Konflikt Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 98; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 71; Palamountain, J.C., a.a.O., S. 48 ff.; Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 11 ff.

Es sind in jüngster Zeit verschiedene Ansätze einer auf Distributionssysteme bezogenen theoretischen Konfliktanalyse vorgelegt worden¹. Bei der Ableitung von Hypothesen über Konfliktursachen wird dabei auf die Ergebnisse jener Konfliktforschung zurückgegriffen, die sich primär mit Konflikten innerhalb derselben Organisation befaßt².

Es existieren bislang nur vereinzelt empirische Untersuchungen der Beziehungen zwischen Hersteller und Absatzmittlern, in denen dem Konflikt besondere Beachtung geschenkt wird. Dabei ist sowohl in den deduktiv-logischen als auch empirischen Untersuchungen ein Bemühen um eine Systematisierung unterschiedlicher Konflikttypen zu erkennen. Solche Konflikttypen werden unter Bezug auf die maßgeblichen Einflußfaktoren ihres Entstehens (K o n - f l i k t d e t e r m i n a n t e n)³ voneinander abgegrenzt.

1 Vgl. Carlson, B., und Kusoffsky, B., Distributor Brands and Conflicts in Distributive Organizations, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 188 ff.; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model, in: JoM, October 1970, S. 40 ff.; Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 156 ff.; Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 288 ff.

2 In Anbetracht des umfangreichen Materials zu diesem Problemkreis seien hier lediglich einige zentrale Quellen angeführt, z.B. Ackoff, R.L., Structural Conflicts within Organizations, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg.: Lawrence, J.R., London usw. 1966, S. 427 ff.; Corwin, R.G., Patterns of Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 507 ff.; Kahn, R.L., und Boulding, E., Power and Conflict in Organizations, New York 1964; Pondy, L.R., Organizational Conflict: Concepts and Models, in: ASQ 1967, S. 298 ff.; Thiele, L.-D., Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmensorganisation, Dissertation München 1968, und die dort angegebene Literatur.

3 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 22 ff.

Grundlage eines jeden Konflikts zwischen interdependenten Entscheidungsträgern ist das Bedürfnis eines oder mehrerer der Beteiligten nach abgestimmter Entscheidungsfindung. Wenn es den Entscheidungsträgern gleichgültig ist, wie die Entscheidungen der anderen ausfallen, kann Konflikt nicht hervorgerufen werden. Dieses Bedürfnis wird um so höher sein, je empfindlicher die Ergebnisse eines Entscheidungsträgers auf die Aktionen anderer reagieren. Die Sensitivität der Entscheidungskonsequenzen kann dabei auf die Beteiligten ungleich "verteilt" sein, d.h. die Ergebnisse des A können je nach den Entscheidungen des B stark schwanken, während die Ergebnisse des B in bezug auf die Alternativen des A relativ stabil bleiben. Entsprechend wird das Bedürfnis nach Koordination relativ einseitig sein. Asymmetrische Abhängigkeit wird häufig als eine Ursache für die Entstehung von Konflikten angesehen¹. Sie ist in Absatzkanälen häufig in der Weise zu beobachten, daß vor allem der Hersteller vertikale Koordination bei der Durchführung von Marketing-Programmen wünscht.

Jedoch auch bei beiderseitigem Bedürfnis nach Koordination entstehen Konflikte in Absatzkanälen. Dafür ist allgemein die Konstellation der für die Systemelemente bedeutsamen Entscheidungsprämissen verantwortlich. Auf welche Entscheidungsprämissen sich Hersteller und Händler jeweils stützen, ist eine Frage der Ziele, welche sie mit ihren Entscheidungen verfolgen, sowie der Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen zwischen ihnen.

¹ Vgl. Carlson, B., und Kusoffsky, B., a.a.O., S. 192 f.; March, J.G., und Simon, A.A., a.a.O., S. 122, Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 160; Walton, R.E., und Dutton, J.M., The Management of Interdepartment Conflict: A Model and Review, in: ASQ 1969, S. 74.

Unter Bezugnahme auf diese Konflikt determinanten werden in der Literatur als Konflikt t y p e n Ziel-, Rollen-, Macht- und Kommunikationskonflikte unterschieden¹. Ein solches Vorgehen ist jedoch wegen der zu beobachtenden Interdependenz der Konflikt determinanten problematisch: Die Konflikt determinanten nehmen selten unabhängig voneinander bestimmte Ausprägungen an. Reine Konflikttypen sind Idealisierungen der theoretischen Analyse².

Ziele, Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen besitzen nicht nur als Konflikt determinanten Bedeutung. Von ihnen hängt andererseits in gleichem Maße ab, ob eine vertikale Koordination zwischen Hersteller und Handel möglich ist. Sie sind folglich sowohl als Konflikt-, wie auch als Koordinationsdeterminanten aufzufassen.

Von den Konflikt- und Koordinationsdeterminanten zu unterscheiden sind jene Tatbestände, an denen sich Konflikte zwischen Hersteller und Handel offenbaren. Konflikte werden nämlich trotz konfliktärer Ausprägungen der genannten Determinanten (latenter Konflikt) keineswegs immer wahrgenommen³. Eine Wahrnehmung des Konflikts erfolgt, wenn eine der Parteien von der anderen ein bestimmtes Verhalten verlangt oder gegenüber dieser Partei bestimmtes

1 Vgl. zu diesem Vorgehen Carlson, B., und Kusoffsky, B., a.a.O., S. 192 f.; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 44 f.; Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 157 ff.

2 Auch horizontale Konkurrenz, insbesondere zwischen Absatzmittlern unterschiedlicher Branchen und Betriebsformen, kann vertikalen Konflikt zwischen Hersteller und Handel hervorrufen. Hersteller sehen sich in solchen Fällen Exklusivitätsansprüchen bestimmter Absatzmittlertypen unter Boykottandrohungen ausgesetzt. Dies ist ein bekannter Sachverhalt. Er soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher untersucht werden. Vgl. jedoch dazu Alewell, K., Markenartikel und Absatzwege, a.a.O., S. 616.

3 Vgl. Pondy, L.R., a.a.O., S. 301 f.

eigenes Verhalten zeigt und diese Forderung oder Aktion auf den Widerstand dieser Partei trifft. Erst mit der Wahrnehmung von Konflikten können kognitive Prozesse und u.U. beobachtbare Reaktionen ausgelöst werden¹. Von manifesten Konflikten wird schließlich dann gesprochen, wenn wahrgenommener Konflikt zu Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten führt².

Konflikte zwischen Hersteller und Händlern zeigen sich in der Regel am Einsatz bestimmter Marketing-Instrumente. Die Preispolitik, Produktqualität, Verpackung, Werbung, Verkaufsförderung und Lagerhaltung sind typische Aktionsparameter, bei denen vertikale Konflikte in Absatzkanälen wahrgenommen werden³. Diese lassen sich als spezielle Konflikt z o n e n auffassen.

Die vertikale Preisbindung z.B. kann dem Hersteller und einzelnen Absatzmittlern einen Konflikt bewußt machen, der auf die Unverträglichkeit der Marketing-Ziele "Verhütung von Schleuderkonkurrenz" auf seiten des Herstellers und "preispolitische Autonomie" auf seiten der Händler zurückzuführen ist⁴. Das Beispiel verdeutlicht zugleich, daß nicht der Einsatz des Marketing-Instruments "Preisbindung", sondern in diesem Fall spezifische Marketing-Subziele die Konfliktursachen darstellen. Einzelne Ausprägungen der Instrumente wirken lediglich als Katalysatoren für die Konfliktwahrnehmung.

1 Vgl. Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 292.

2 Vgl. Pondy, L.R., a.a.O., S. 303ff.

3 Vgl. Assael, H., The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 213; Carlson, B., und Kusoffsky, B., a.a.O., S. 193; Sturdivant, F.D., a.a.O., S. 477.

4 Vgl. Meffert, H., Wenn die 1. Hand die 2. Hand an die Hand nimmt. Ist die vertikale Preisbindung (noch) ein gutes Marketinginstrument?, in: Die Absatzwirtschaft, 1. Oktoberausgabe 1969, S. 67.

4242 Konfliktwirkungen

Wahrgenommene Konflikte führen häufig zu Reaktionen der Systemteilnehmer, welche sich mittelbar oder unmittelbar auch auf die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit des Distributionssystems auswirken. Die unterschiedlichen - und zwar einander entgegengesetzten - Folgen des Konflikts für das betrachtete System werden im allgemeinen als "funktional" und "dysfunktional" bezeichnet¹.

"Funktional sind die beobachteten Folgen, die im Hinblick auf die Integration des sozialen Systems als positiv, d.h. als Beiträge zur Erhaltung und Festigung des Systemzusammenhangs verstanden werden können. Dysfunktional sind dagegen solche Folgen, die den Wirkungszusammenhang stören und sich im Hinblick auf die Erhaltung negativ auswirken."² In Distributionssystemen sind damit positive und negative Einflüsse auf die Wirksamkeit und die Gleichgewichtsfähigkeit des Systems angesprochen.

Als positive Wirkung von Konflikten in Distributionssystemen kann vor allem die Förderung von Innovationen angeführt werden³. Konflikt stellt bisherige Lösungen in Frage und veranlaßt zur Suche nach neuen Ideen. Konflikte vermögen dazu beizutragen, daß Distributionssysteme sich in ihren Transformationsprozessen und ihrer Teilnehmerstruktur eher an veränderte Umweltbedingungen anpassen und somit die Wirksamkeit des Systems erhalten

1 Vgl. Pondy, L.R., Varieties of Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 499 ff.; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45.

2 Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 202 f.

3 Vgl. Dahrendorf, R., Gesellschaft und Freiheit, München 1961, S. 111 ff.; Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation - Eine entscheidungs- und organisationstheoretische Analyse des Planungsprozesses neuer Produkte, Dissertation Münster 1971, S. 24; Thompson, V.A., Bureaucracy and Innovation, in: ASQ 1965, S. 1 ff.

bleibt bzw. zunimmt. Wo keine Konflikte zwischen Herstellern und Absatzmittlern existieren, fehlen Impulse zur Überprüfung der Aktivitäten: "Situation of zero vertical conflict may breed passivity, complacency, and thus lack of innovation."¹

Jedoch wirken Konflikte nur solange positiv, wie nicht eine bestimmte Schwelle² überschritten wird: "There is a level of conflict within any interorganization system below which conflict processes are healthy for the system."³ Wird der kritische Schwellenwert des Konfliktausmaßes überschritten, überwiegen die vom Konflikt ausgelösten zersetzenden Kräfte.

Diese betreffen sowohl die Systemwirksamkeit als auch das Systemgleichgewicht. Die Wirksamkeit wird vor allem aufgrund mangelnder Koordination beeinträchtigt. Zwischen Konflikt und Systemwirksamkeit bestehen nach Stern und Heskett die folgenden Zusammenhänge⁴:

1. Je höher das Ausmaß wahrgenommener vertikaler Konflikte zwischen Elementen eines gegebenen Systems von Absatzkanälen, desto geringer die Wahrscheinlichkeit "funktionaler Kooperation" (functional cooperation)⁵ zwischen den Elementen.

1 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 292.

2 Eine derartige Konzeption setzt Vorstellungen über die Meßbarkeit eines Konfliktgrades voraus. In den angeführten Quellen wird dazu nicht Stellung genommen. Die Problematik der Konfliktgradmessung soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden; vgl. jedoch S.¹⁸⁸ dieser Arbeit und die dort angeführte Literatur.

3 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 292. Vgl. ferner Schmidt, W.H., und Tannenbaum, R., Management of Differences, in: HBR, Nov.-Dec. 1960, S. 108.

4 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 293.

5 Den Ausführungen der Autoren ist zu entnehmen, daß darunter die Koordination von Transformationsprozessen zu verstehen ist; vgl. ebenda, S. 291.

2. Je geringer die Wahrscheinlichkeit funktionaler Kooperation, desto größer die "Duplizierung von Anstrengungen" (duplication of efforts)¹ durch Systemelemente.
3. Je größer die Duplizierung von Anstrengungen, desto niedriger die Wirksamkeit (performance) des Distributionssystems.

Die Hypothesen beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen. These 1 entspricht der Konzeption, daß Konflikte generelle Koordinationsbarrieren darstellen. Die Thesen 2 und 3 wurden im Zusammenhang mit dem Einfluß der Koordination auf die Wirksamkeit von Distributionssystemen bereits näher erläutert. Der Einfluß von Konflikten auf die Wirksamkeit des Systems ergibt sich folglich mittelbar über den Grad der Koordination im System.

Neben diesen Hypothesen läßt sich ein weiterer, unmittelbarer Zusammenhang zwischen Konflikt und Wirksamkeit des Systems vermuten. Die Existenz von Konflikten wird von den Beteiligten in der Regel als Belastung und damit als Beitragserhöhung (cost of participation)² empfunden. Dies hat zur Folge, daß sich das empfundene Anreiz-Beitrags-Verhältnis dieser Teilnehmer verschlechtert. Um das ursprüngliche Verhältnis wiederherzustellen, werden die Beteiligten versuchen, bei gleicher Anreizhöhe ihre sonstigen Beiträge zu senken, d.h. die Qualität oder Quantität der von ihnen durchzuführenden Transformations-

1 Dieser Begriff wird von den Autoren nicht näher erläutert. Sinngemäß wird damit auf nutzlose Transformationsprozesse oder solche Transformationen Bezug genommen, die von anderen Teilnehmern nicht erstrebt und durch eigene Aktivitäten kompensiert werden. Vgl. dazu S. 72 f. der vorliegenden Arbeit.

2 Vgl. Pondy, L.R., Organizational Conflict, a.a.O., S. 309.

prozesse (z.B. Kundendienstleistungen wie Ingangsetzung oder Reparaturen) zu mindern.

Ein solches Verhalten kann nicht ohne Einfluß auf die Wirksamkeit des Distributionssystems bleiben. Käuferreaktionen werden dazu führen, daß in Zukunft weniger Einheiten dieser Marke absetzbar sind oder daß z.B. durch einen hohen Anfall von Reklamationen der Systeminput zur Bearbeitung dieser Fälle erheblich ausgedehnt werden muß.

Das Auftreten von Konflikten bedeutet allein noch keine Störung des Gleichgewichts von Distributionssystemen. Systemgleichgewicht existiert auch bei konfliktärer Systemstruktur. Ein gewisses Konfliktausmaß ist - wie auch in Organisationen - in Distributionssystemen eine natürliche Erscheinung: "Some reasonable conflict level between organizations has been taken as given in inter-organizational analysis."¹ Ein Einfluß auf das Systemgleichgewicht ergibt sich jedoch, wenn über die Minderung der Systemwirksamkeit oder durch direkte Bewertung des Konflikts als Beitragserhöhung sich das subjektiv empfundene Verhältnis von Anreizen zu Beiträgen dermaßen verschlechtert, daß das Mindestverhältnis von Anreizen zu Beiträgen einzelner Teilnehmer unterschritten wird. Diese werden dann aus dem System ausscheiden.

Zwischen dem Auftreten von Konflikten und einer Gleichgewichtsstörung des Distributionssystems sind zwei verschiedene Gleichgewichtspuffer wirksam: Zum einen vermag slack Absatzkanäle auch bei stärkeren Konflikten im Gleichgewicht zu halten². Zum anderen entscheidet die je

1 Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45.

2 Vgl. S. 62 der vorliegenden Arbeit.

Systemelement sicherlich individuell unterschiedliche "Konfliktempfindlichkeit"¹, ob eine Gleichgewichtsstörung erfolgt. Die Konfliktempfindlichkeit bestimmt dabei die Höhe der konfliktbedingt empfundenen Beiträge.

Der Einfluß vertikaler Konflikte auf die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen wird zusammenfassend in Abbildung 6 dargestellt. Wegen der engen Verbindung zwischen Konflikt und Koordination wurden auch die Beziehungen der Abbildung 5 (Pfeile 4, 5, 6 und 7) hier berücksichtigt.

Der mittelbare Einfluß des Konflikts auf die Wirksamkeit des Systems wird mit Pfeil 1 wiedergegeben. Bei dem unmittelbaren Einfluß des Konflikts auf die Wirksamkeit (Pfeil 2) sind positive und negative Wirkungen gleichzeitig zu berücksichtigen. Pfeil 3 bezieht sich auf die konfliktbedingte, höhere Beitragseinschätzung, welche mit der Wahrnehmung von Konflikten ein gegebenes Anreiz-Beitrags-Verhältnis an die Schwelle des Mindestniveaus (Teilnahmebedingung) zu drücken vermag. Dabei wirken slack und Konfliktempfindlichkeit der Teilnehmer jedoch als Gleichgewichtspuffer.

Im Mittelpunkt der Abbildung stehen die Konflikt- bzw. Koordinationsdeterminanten in Distributionssystemen. Deren Ausprägungen entscheiden, ob und in welcher Weise vertikale Koordination erfolgen kann oder ob durch Konflikte eine Abstimmung von Entscheidungen vereitelt wird. Die

1 Die Konfliktempfindlichkeit der Teilnehmer in Distributionssystemen kann nur unter Bezugnahme auf psychische Eigenschaften von Individuen, welche mit der Anreiz-Beitrags-Bewertung über die Teilnahme- bzw. Austrittsentscheidung der jeweiligen Organisation befinden, näher untersucht werden.

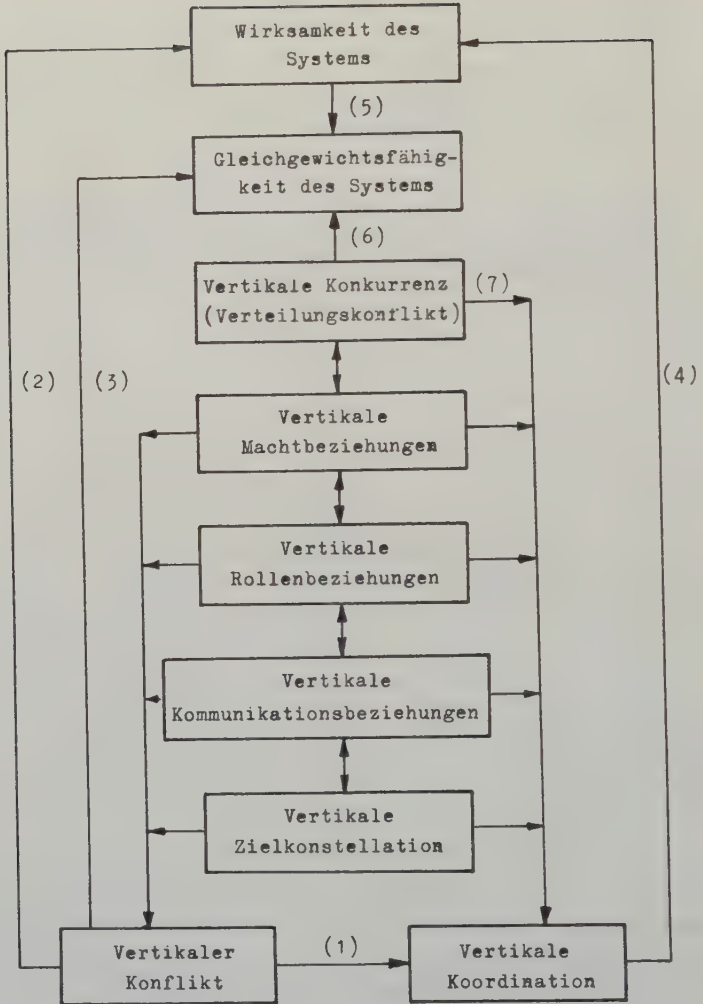


Abbildung 6: Konflikt und Koordination als Einflußgrößen der Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen

möglichen Ausprägungen dieser Determinanten sind im folgenden Teil C detailliert zu charakterisieren. Dabei ist ihre Bedeutung für die Wirksamkeit und - gemäß den Zusammenhängen der Abbildung 6 - für die Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen aufzuzeigen.

C Konflikt- und Koordinationsdeterminanten in Distributionssystemen

1 Vertikale Zielkonstellationen

In der Literatur fehlt es nicht an Hinweisen, in denen auf konfliktäre Wirkungen der einzelnen Zielvorstellungen in Absatzkanälen eingegangen wird¹. So wird gelegentlich von "Unverträglichkeit der Ziele" (incompatibility of goals)² oder einfach "konfliktären Zielen" (conflicting goals)³ gesprochen. Es wird jedoch selten dargelegt, in welcher Weise die verwendeten Begriffe zu interpretieren sind.

Eine Analyse möglicher Zielkonstellationen in Distributionssystemen umfaßt somit folgende Problemkreise: Zunächst ist zu untersuchen, was unter Entsprechung von Zielsetzungen in einem Distributionssystem verstanden werden kann. Ferner ist zu prüfen, inwiefern Ziele der Systemelemente sich in der Realität durch Verträglichkeit auszeichnen.

11 Zielentsprechung in Absatzkanälen

Bei der Ableitung einer Definition der Entsprechung von Zielsetzungen zweier Entscheidungseinheiten wie z.B.

1 Vgl. Carlson, B., und Kusoffsky, B., a.a.O., S. 191 f.; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 345; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 44; Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 160; Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 293 ff.

2 Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 160; Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 293.

3 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 293.

der Hersteller- und einer Absatzmittlerorganisation kann auf Ergebnisse der Zielforschung zurückgegriffen werden: Ziele sind grundsätzlich durch den Zielinhalt, das Ausmaß der gewünschten Zielerreichung sowie den zeitlichen Bezug gekennzeichnet¹. Mit Bezug auf diese Zieldimensionen lassen sich sowohl Einzelziele als auch multivariable Zielprogramme von Organisationen vergleichen. Mit einem Zielvergleich dieser Art werden erste Einsichten bezüglich der Entsprechung von Zielvorstellungen in Absatzkanälen gewonnen.

Die auf die betrachtete Marke bezogenen Zielvorstellungen des Herstellers H können mit der auf dieselbe Marke bezogenen Zielsetzung des Absatzmittlers A identisch oder divergent sein.

Z_H , das Zielprogramm des Herstellers H, enthält Zielvariablen unterschiedlichen Inhalts; für diese sei jeweils ein bestimmtes Ausmaß der Erreichung sowie ein Zeitbezug festgelegt. Existiert ein Zielprogramm Z_A des Absatzmittlers A, welches in allen Komponenten mit dem Zielprogramm Z_H übereinstimmt, so liegt Zielidentität vor. Solange auch nur eine Komponente in Z_A von der entsprechenden Komponente in Z_H abweicht, ist eine notwendige Bedingung für auf das Produkt bezogene identische Zielsetzungen des H und A nicht erfüllt. In diesem Fall liegt Zieldivergenz vor².

1 Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 45 und 59 ff.; Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 24 f. Mit der Zieldimension "zeitlicher Bezug" wird üblicherweise auf eine mehr oder weniger konkretisierte Bezugsperiode der Zielerreichung abgestellt, z.B. auf einen konkreten Planungshorizont oder auf relativ vage Zeiträume, welche durch die Attribute "kurzfristig" oder "langfristig" zum Ausdruck gebracht werden. Der zeitliche Bezug einer Zielformulierung äußert sich darüber hinaus aber auch in der zeitlichen Struktur der Zielerreichung während der genannten Bezugsperiode.

2 Um einen sinnvollen Vergleich zu ermöglichen, sind Herstellerziele, welche das Absatzpotential betreffen, in bezug auf das Absatzpotential des Absatzmittlers A zu relativieren.

Diese Bedingung ist allein noch nicht hinreichend. Zieldivergenz äußert sich auch in unterschiedlichen Präferenzordnungen der in den Zieldimensionen eventuell kongruenten Ziele. Zielidentität in Absatzkanälen liegt folglich nur bei auch in bezug auf die Haupt- und Nebenziele kongruenten Zielsystemen der betrachteten Organisationen vor.

Zielidentität in diesem Sinne ist eine äußerst strenge Definition der Entsprechung von Zielen in Absatzkanälen. Identität von Zielprogrammen zwischen Herstellerzielen und den Zielen des Handels dürfte eher die Ausnahme als die Regel sein.

Dagegen ist eine partielle Entsprechung einzelner Ziele durchaus möglich. So kann der Feststellung, daß das Absatzstreben in dem Zielprogramm des Herstellers und der Absatzmittler gleichermaßen vertreten ist, in der Regel gefolgt werden¹. Explizit findet sich diese Auffassung auch bei Richter: "Nun verfolgt der Handel im Grunde genommen dasselbe Ziel wie der Hersteller, nämlich den Absatz von Waren an den Endverbraucher."²

Mit dem "Absatz an den Endverbraucher" wird das allgemeine Absatzstreben des Herstellers und der Großhändler näher präzisiert: Es entspricht im allgemeinen dem Interesse beider Systemelemente, daß die Ware nicht nur "in den Einzelhandel hineinverkauft", sondern auch "herausverkauft" wird.

Fraglich ist jedoch, ob auch in bezug auf die Zieldimensionen "Ausmaß der Zielerreichung" bzw. "zeitlicher Bezug" eine solche Übereinstimmung feststellbar ist. So

1 Vgl. Lewis, E.H., a.a.O., S. 64.

2 Richter, B., Über das Wesen der Verkaufsförderung, in: JfAV 1968, S. 321.

führt Wittreich an, daß kleinere Einzelhandelsunternehmungen im Gegensatz zu wachstumsorientierten Herstellerunternehmungen relativ statische Erwartungen und Ansprüche über ihre Geschäftsentwicklung haben¹. Sie sind daran interessiert, ein gewisses Umsatzniveau zu erreichen und gemäß der allgemeinen Entwicklung zu halten. Auch andere Studien bekräftigen diese Ergebnisse².

Wenn auch diese Überlegungen nur für eine bestimmte Klasse von Absatzmittlern und Herstellern gültig sind, so zeigt sich, daß keineswegs davon ausgegangen werden kann, daß Hersteller und Absatzmittler übereinstimmende Umsatzziele verfolgen.

Noch deutlicher wird die mögliche Zieldivergenz, wenn spezifische Marketing-Subziele betrachtet werden. Produktbezogene Marketing-Ziele lassen sich nach Marketing-Instrumenten weiter aufgliedern³. So sind preispolitische, produkt- bzw. sortimentspolitische, distributionspolitische und werbepolitische Teilziele zu unterscheiden⁴. Wird auf Zieldivergenz zwischen Hersteller und Absatzmittler hingewiesen, die aus der Markenorientierung des Herstellers und der Sortimentsorientierung des Absatzmittlers resultiert⁵, so ist damit z.B. die Ebene produkt- bzw. sortimentspolitischer Unterziele angesprochen.

1 Vgl. Wittreich, W.J., Misunderstanding the Retailer, in: HBR, May-June 1962, S. 148 f.

2 Vgl. z.B. Kriesberg, L., The Retail Furrier: Concepts of Security and Success, in: AJoS, S. 478 ff.

3 Vgl. Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 30.

4 Vgl. Bidlingmaier, J., Die Festlegung der Marketingziele im Rahmen der Unternehmenspolitik - Ein Beitrag zum Marketing-Management, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1970, S. 87; Meffert, H., Unternehmensziele, a.a.O., S. 31.

5 Vgl. Fleck, W., Absatzwirtschaftliche Zusammenarbeit von Industrie und Handel, in FfH-Mitteilungen, Nr. 10, 1968, S. 8.

Ein umfassender Vergleich der Formalziele von Herstellern und Absatzmittlern ist beim gegenwärtigen Stand der Erforschung von Distributionssystemen kaum möglich¹. Angesichts der über Marketing-Subziele gegebenen Differenzierbarkeit von Zielvorstellungen liegt die Vermutung nahe, daß die Entscheidungseinheiten in Absatzkanälen aufgrund ihrer unterschiedlichen Entscheidungsfelder kaum identische Ziele entwickeln werden: "... each autonomous firm or class of firms tends to have its own goals which are shaped by the problems or tasks the firm must emphasize ... Goals between and among vertically linked firms are often different, and may be incompatible and even mutually exclusive."²

Faßt man die Planung der vom Hersteller und bestimmten Absatzmittlern durchzuführenden Transformationsprogramme als Problem gemeinsamer Entscheidungsfindung auf, ist Zieldivergenz dafür verantwortlich, daß die Beteiligten geplante Maßnahmen des jeweiligen Kooperationspartners anders bewerten als dieser selbst. Selbst wenn hinsichtlich der Ursache-Wirkungszusammenhänge bei bestimmten Alternativen Einigkeit herrscht, kommt es über die Zieldivergenz zu unterschiedlichen Auffassungen, welche Alternative zu wählen sei³.

1 Nur aus empirischen Untersuchungen lassen sich gesicherte Aussagen über die Zielentsprechung ableiten. Eine derartige Untersuchung ist dem Verfasser nicht bekannt geworden. Bisher veröffentlichte empirische Zielforschungsergebnisse beziehen sich auf einzelne nicht näher genannte Unternehmungen, wobei offen bleibt, ob es sich um Hersteller- oder Absatzmittlerunternehmungen handelt. Vgl. Czeranowsky, G., und Strutz, H., Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmensziele, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 11, Hrsg.: Jacob, H., Wiesbaden 1970, S. 121 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 30 ff.

2 Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 44.

3 Vgl. Thompson, J.D., und Tuden, A., Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in: Readings in Managerial Psychology, Hrsg.: Leavitt, H.J., und Pondy, L.R., Chicago 1964, S. 497.

Berücksichtigt man die Interdependenz der Ergebnisse für die Beteiligten, führt Zieldivergenz dazu, daß sich die Entscheidungsträger in ihrer individuellen Zielerreichung beeinträchtigen: Aus mangelnder Zielentsprechung folgt im allgemeinen geringe Zielverträglichkeit.

12 Zielverträglichkeit in Absatzkanälen

Die Entsprechung der Hersteller- und Händlerziele betrifft lediglich eine Deckungsgleichheit von Zielprogrammen oder Einzelzielen nach den unterschiedlichen Zieldimensionen. Ihre Verträglichkeit berührt dagegen die Konsequenzen hinsichtlich der Zielerreichungsgrade, die sich ergeben, wenn identische bzw. divergente Ziele von den Elementen des Distributionsystems verfolgt werden. Die Verträglichkeit der Ziele zwischen Hersteller und Absatzmittlern äußert sich in Zielkomplementarität und Zielkonkurrenz¹.

Ein Ziel z_H^i aus dem Zielprogramm Z_H des Herstellers H steht mit einem Ziel z_A^j des Absatzmittlers A in Komplementarität, wenn die Erreichung von z_H^i durch H die Erreichung von z_A^j durch A fördert. Zielkonkurrenz liegt vor, wenn H durch Verfolgung seines Ziels z_H^i den Absatzmittler bei dessen Erreichung des Ziels z_A^j beeinträchtigt. Zielkomplementarität und Zielkonkurrenz lassen sich auch in umgekehrter Richtung feststellen.

¹ Vgl. zum Zielkonkurrenz- und -komplementaritätsbegriff Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompro-misse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 47 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 94 ff.

Es muß betont werden, daß keineswegs Identität bzw. Divergenz immer mit Komplementarität bzw. Konkurrenz zusammenfällt. Am Beispiel des Verteilungskonflikts wurde deutlich, wie bei Zielidentität Konkurrenzbeziehungen vorliegen können¹.

Andererseits können ebenso Zielidentität mit Zielkomplementarität sowie Zieldivergenz mit Zielkomplementarität und -konkurrenz zusammentreffen. Diese Kombinationen seien im folgenden anhand des Umsatz- und Gewinnstrebens erläutert.

Zielkomplementarität kann vorliegen, wenn beide Seiten z.B. nach Lösung des Verteilungskonflikts eine Maximierung ihrer eigenen Gewinne durch Ausdehnung des Endverbraucherumsatzes anstreben (Zielidentität). Dabei werden sie sich mit ihren Aktivitäten in ihrer individuellen Zielerreichung gegenseitig fördern.

Zielkomplementarität besteht allerdings nur in einem bestimmten Bereich: Sobald z.B. der Absatzmittler sein Gewinnmaximum realisiert und weitere abgesetzte Einheiten seinen Gewinn schmälern würden, wird er im Hinblick auf das Gewinnziel keine Anstrengungen unternehmen, den Umsatz noch auszudehnen². Dieses Verhalten des Händlers beeinträchtigt die Zielerreichung des Herstellers, wenn seine Gewinnsituation durch den Absatz weiterer Einheiten noch verbesserungsfähig wäre: Es liegt in diesem Fall Zielkonkurrenz trotz des identischen Oberziels "Gewinnmaximierung" vor.

1 Vgl. S. 35f. dieser Arbeit.

2 Es liegt dann innerbetriebliche Konkurrenz des Umsatz- und Gewinnstrebens vor.

aufgrund solcher entscheidungsfeldbedingter Tatbestände werden die Umsatzziele von Herstellern und Händlern im Zielausmaß in der Regel divergieren. Strebt der Hersteller aufgrund seiner Umsatz-Gewinn-Relation z.B. nach einer Steigerung des Umsatzes in der nächsten Periode um 5 %, ein bestimmter Händler dagegen nur nach einem Umsatzwachstum für die betrachtete Marke von 3 % (Zieldivergenz), so verlaufen diese Umsatzziele in einem begrenzten Bereich komplementär. Außerhalb der partiellen Komplementaritätszone¹ hat Divergenz Zielkonkurrenz zur Folge.

Derartige Zieldivergenz kann vor allem auf die Kostenstruktur² des Herstellers und der Absatzmittler zurückgeführt werden³. Herstellerbetriebe arbeiten im Durchschnitt mit höheren Anteilen kurzfristig nicht beeinflussbarer Kosten als Händlerbetriebe. Aufgrund seiner an der Kostenwirtschaftlichkeit ausgerichteten Produktionsziele ist der Hersteller gehalten, auch in Zeiten rückläufigen, schwankenden oder stagnierenden Endverbraucherabsatzes mit relativ hoher Kapazitätsauslastung zu produzieren. Händler dagegen empfinden nicht unmittelbar den Zwang, Fixkosten durch verstärkte Marketing-Anstrengungen bei der betreffenden Marke decken zu müssen. Ihr Umsatzstreben wird sich zur Kompensation auf andere Artikelgruppen verlagern.

1 Vgl. zum Begriff der partiellen Komplementarität Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 100.

2 Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 575.

3 Dies gilt streng genommen nur für den Einproduktbetrieb (Ein-Marken-Hersteller im Distributionssystem).

Zwischen Hersteller und Händler äußert sich diese Zielkonkurrenz in der Lagerhaltungs-, Verkaufsförderungs- und Preispolitik¹. Assael führt als Beispiel die Verhältnisse in der amerikanischen Automobilindustrie an:

"Fixed costs are less of a problem to the dealer, who is often protected by revenue from sources other than new cars, such as used cars and parts and accessories. To increase volume when demand is low may require increased allowances on used cars and result in shrinking profit margins. Dealers may be unwilling to carry the number of cars the manufacturer wishes to produce. As a result, there are sharp differences of opinion between dealers and manufacturers on definitions of reasonable price and sales potential."²

Eng damit zusammen hängt eine Beeinträchtigung der Herstellerziele aufgrund jener Zieldivergenz, die in der abweichenden Gewichtung produktpolitischer Teilziele durch den Handel liegt. Im Rahmen der Sortimentspolitik des Handels spielt wegen des Sortimentsverbundes die Leistung der einzelnen Marke eine untergeordnete Rolle, solange sich die Artikelgruppe zufriedenstellend entwickelt³. Die einzelne Marke wird auch aus risikopolitischen Erwägungen nur in begrenztem Rahmen herausgestellt.

Neben entscheidungsfeldbedingter Zieldivergenz und somit Zielkonkurrenz tragen auch entscheidungsträgerbedingte Aspekte zu einer Zielkonkurrenz bei. Die angeführte Untersuchung von Wittreich über die Zieldivergenz von Absatzmittlern und Herstellern bildet dafür ein Beispiel. Der Hersteller wird in der Erreichung seines Wachstums-

1 Vgl. Assael, H., The Political Role of Trade Association in Distributive Conflict Resolution, a.a.O., S. 213.

2 Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 575.

3 Vgl. Fleck, W., a.a.O., S. 8.

strebens behindert, wenn Absatzmittler für die Marke lediglich ein befriedigendes Umsatzniveau anstreben und diesem Ziel entsprechende Marketing-Aktivitäten entwickeln. Diese Relation kann als einseitig betrachtet werden, weil umgekehrt durch das Wachstumsstreben des Herstellers und dessen darauf ausgerichtete Marketing-Programme die Zielerreichung des Händlers nicht beeinträchtigt wird.

Diese beispielhaft erörterten Formen der Zielverträglichkeit bestimmen je nach ihrer Ausprägung in der Realität das Konfliktausmaß in Distributionssystemen.

13 Die Bedeutung der Zielkonstellation als Konflikt- und Koordinationsdeterminante

Wenn mehrere Entscheidungsträger die von ihnen zu treffenden Marketing-Entscheidungen an divergierenden und deshalb u.U. konkurrierenden Zielen ausrichten, ist die Einigung auf ein gemeinsames Marketing-Programm als Kombination der beiderseitigen Aktivitäten erschwert. In bezug auf ein optimales Gesamtprogramm werden Hersteller und Absatzmittler zu unterschiedlichen Lösungen kommen: Zwischen ihnen bestehen Konflikte. Konkurrierende Ziele bilden einen der wesentlichen Konflikttypen in Distributionssystemen. Zieldivergenz ist dafür eine maßgebliche Voraussetzung.

Der Einfluß der Zieldivergenz auf die Konfliktsituation wird von Rosenberg und Stern folgendermaßen abgeleitet: "In the interdependent arrangement of firms within the channel system, one firm's goals may comprise another firm's constraints so that conflict results."¹

¹ Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 44.

Für die Relation zwischen Zieldivergenz und Konflikt-
ausmaß vertreten die Autoren folgende Hypothese:

Je größer die Divergenz der Ziele zwischen Mit-
gliedern von Absatzkanälen, desto höher das Aus-
maß des zwischen ihnen bestehenden Konflikts^{1,2}.

Die Relation ist empirisch nicht getestet, erscheint je-
doch für den latenten Konflikt plausibel.

Es ist jedoch fraglich, ob dieser Konflikt auch immer
wahrgenommen wird. Wahrgenommen werden kann der Konflikt
nur dann, wenn die dezentral getroffenen, an divergenten
Zielen ausgerichteten Entscheidungen die Beteiligten in
ihrer Zielerreichung auch tatsächlich beeinträchtigen
und diese Beeinträchtigung als solche erkannt wird.

Dagegen sprechen sowohl Planungsfehler wie auch Zurech-
nungs- und Meßbarkeitsprobleme. Mit Planungsfehlern ist
das Eintreffen anderer als der erwarteten Umweltzustände
gemeint. Die Dynamik der Systemumwelt trägt insoweit zur
Konfliktdämpfung bei. Zum anderen erfolgt eine Konflikt-
dämpfung durch die sicherlich beschränkte Fähigkeit des
potentiell Beeinträchtigten, die Zielunterschreitung aus
der Gesamtheit aller Einflußgrößen (z.B. auch Käufer-
reaktion und Konkurrenzeinfluß) dem Verhalten des be-
treffenden Systemelements zuzuschreiben. Die Relation
zwischen Zieldivergenz und Ausmaß des w a h r g e -
n o m m e n e n Konflikts ist deshalb folgendermaßen zu
formulieren:

Je größer die Zieldivergenz zwischen Systeme-
menten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit,
daß ein Konflikt wahrgenommen wird.

1 Vgl. Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45;
die Autoren sprechen von "disparity of goals"; dieser
Begriff wird hier mit Divergenz übersetzt.

2 Diese und die folgende Hypothese gelten nur für jene
Marketing-Subziele, welche nicht den Verteilungskonflikt
Fortsetzung s. folgende Seite

Zielentsprechung und Zielverträglichkeit lassen sich nur dann klar und intersubjektiv nachprüfbar feststellen, wenn die Zielvorstellungen von Produzent und Absatzmittlern bezüglich der Zieldimensionen und der Zielpräferenzordnung präzise formuliert und schriftlich vorliegen, den notwendigen Detaillierungsgrad (produktbezogene Ziele) aufweisen und operational sind.

Zwar ist Zieldivergenz im Grunde nicht an das Vorhandensein etwa schriftlich fixierter, klar definierter Ziele der Systemelemente gebunden. Es genügt, daß die Elemente ihre Entscheidungen *t a t s ä c h l i c h* an divergenten Zielen ausrichten. Mangelnde explizite Zielformulierung begünstigt jedoch eine gegenseitige Angleichung der Zielvorstellungen in Absatzkanälen¹. In den Vorstellungen der Repräsentanten können bestehende Zieldivergenzen dadurch abgebaut werden. Es ist jedoch damit zu rechnen, daß im Zuge detaillierter Marketing-Planung bei Herstellern und Händlern diese Konfliktdämpfung entfällt, weil Zielprogramme explizit in die schriftliche Marketing-Planung eingehen².

berühren. Auf Zielsetzungen, die wie das Gewinnstreben die Ursache vertikaler Konkurrenz bilden, sind die Hypothesen nicht zu übertragen. Es läßt sich z.B. zeigen, daß das Streben nach Umsatzmaximierung bei begrenztem Gewinnziel eines Herstellers und das Ziel der Gewinnmaximierung eines Händlers (Zieldivergenz) in einem Komplementaritätsverhältnis stehen und deshalb konfliktdämpfend wirken.

- 1 Mit der Angleichung von Zielvorstellungen sind Aspekte der Zielsetzungsflexibilität angesprochen. Ein Zielprogramm wird als flexibel bezeichnet, wenn ursprünglich gesetzte Imperative total oder partiell veränderlich sind, ohne daß die für die Zielbildung verantwortlichen Personen ausgewechselt werden müssen. Vgl. dazu im einzelnen Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 1969, S. 787 ff.
- 2 Dies ist in der Realität keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Solange für die Unternehmungen in Absatzkanälen die Feststellung zutrifft, daß häufig nicht einmal bei der Unternehmensspitze eine klare Vorstellung über das zu verfolgende Unternehmensziel besteht, kann es nur bedingt zu Zielkonflikten in Absatzkanälen kommen. Vgl. Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB 1969, S. 620.

Selbst wenn man annimmt, daß im Wege eines organisationalen Zielbildungsprozesses autorisierte Zielvorstellungen entwickelt wurden, sind unternehmerische Oberziele nur selten nach allen Zieldimensionen in klar abgegrenzte Bereichs- oder Produktziele zerlegt. Dies gilt vor allem für den Handel. Folgt man der Auffassung von der Markenindifferenz im Handel, so ist zu bezweifeln, ob im Rahmen der Marketing-Planung für jede Marke im Sortiment präzise Zielvorstellungen entwickelt werden.

Zieldivergenz und damit Konfliktpotential wird jedoch auch dadurch gemindert, daß die Ziele der Systemelemente nicht immer operational definiert sind. Ein operationales Ziel liegt dann vor, wenn der Erreichungsgrad in eindeutig meßbaren Größen auszudrücken ist¹. Bei nicht operationalen Zielen ist es dem potentiell Behinderten unmöglich, eine Beeinträchtigung seiner Zielerreichung festzustellen. Konflikte können folglich nicht wahrgenommen werden. Nicht operationale Ziele des Herstellers und der Händler erleichtern ebenfalls eine teilweise Annäherung der Zielsysteme und der Verhaltensweisen in Absatzkanälen. Die Entsprechung und Verträglichkeit der Ziele erhöht sich dabei im Zeitablauf, also mit der Dauer des Systembestehens².

Die vorstehenden Überlegungen lassen sich in folgenden Hypothesen zusammenfassen:

1 Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 115; Wagner, H., Zum Problem der Ziel-funktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, a.a.O., S. 52.

2 Vgl. Cyert, R.M., und McCrimmon, K.R., Organizations, in: The Handbook of Social Psychology - Vol. 1, Hrsg. Lindsay, G., und Aronson, E., 2. Auflage, Reading, Mass. usw. 1968, S. 573.

Je weniger klar und nachprüfbar, je weniger detailliert (produktbezogene) Ziele der Systemelemente von Absatzkanälen hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug sowie ihrer Ordnung definiert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Angleichung divergenter Zielvorstellungen.

Ferner:

Je weniger operational die Zielvorstellungen der Systemelemente sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Wahrnehmung von Konflikt und desto höher die Wahrscheinlichkeit für eine Angleichung divergenter Zielvorstellungen.

Zielkonkurrenz als Konflikttyp verhindert zwangsläufig die Steigerung der Wirksamkeit eines Distributionssystems. Wenn Steigerungsmöglichkeiten erkannt werden, kann deren Realisierung daran scheitern, daß ein solches Vorgehen nicht den Zielvorstellungen bestimmter Systemelemente entspricht. Die Erhöhung der Wirksamkeit des Systems wird durch Anspruchssätze der Systemelemente bestimmt.

Durch Zielfolgen auslöste Zielkonkurrenz ist eine Erklärung für das gelegentlich angeführte Macht- bzw. Autonomiestreben¹ von Herstellern und Händlern². Es

1 Das Autonomiestreben wirkt desintegrativ: Die Entscheidungsinterdependenz soll geschwächt werden.

2 Vgl. z.B. Alewell, K., Markenartikel und Absatzwege, a.a.O., S. 616 und 622; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 343; Meffert, H., Wenn die 1. Hand die 2. Hand an die Hand nimmt, a.a.O., S. 67.

ist eine natürliche Folge der genannten Zielkonstellationen, daß der jeweils in seiner Zielerreichung Behinderte versuchen wird, durch Manipulationen den Gegenspieler zu einer Verhaltensänderung zu bewegen oder sich der Behinderung durch autonomes Vorgehen zu entziehen (z.B. eigenes Filialnetz des Herstellers, Eigenmarken der Absatzmittler). Manipulationen zielen im Falle divergenter Ziele auf eine einseitige Ergebnisverbesserung ab. Denn selbst wenn die Wirksamkeit des Systems als Ganzes erhöht wird, erfährt der Teil der Systemelemente, die darin keinen Anreiz mehr sehen, keine Verbesserung, sondern eine Verschlechterung seines Anreiz-Beitrags-Verhältnisses¹.

Manipulationen dieser Art werden jedoch erst mit dem Überschreiten jener Schwelle hervorgerufen, welche die Grenze zwischen komplementären und konkurrierenden Zielbereichen markiert. Trotz des Auftretens von Zieldivergenzen und daraus resultierenden Konflikten darf nicht verkannt werden, daß vor Überschreiten dieser Schwelle im möglichen Bereich partiell-komplementärer Ziele erheblicher Anreiz zur Kooperation mit beiderseitiger Ergebnisverbesserung bestehen kann.

Ein wichtiges Erfordernis der Koordination bildet dabei eine "generalisierte Erwartungsstruktur"², welche ein sinnvoll zusammenhängendes Handeln ermöglicht. Damit sind vor allem die wechselseitigen Verhaltenserwartungen der Systemelemente angesprochen, welche oben als Rollenbeziehungen in Distributionssystemen bezeichnet wurden. Die Bedeutung möglicher Ausprägungen vertikaler Rollenbeziehungen für Konflikt und Koordination in Distributionssystemen ist im folgenden aufzuzeigen.

1 Hieraus können sich gleichgewichtsstörende Wirkungen für das Distributionssystem ergeben.

2 Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 60.

2 Vertikale Rollenbeziehungen

21 Rollenanalyse in Absatzkanälen

211 Positionen- und Rollendifferenzierung in Absatzkanälen

Rollen stellen in einem Sozialsystem die von den Systemelementen an den Inhaber einer Position gerichteten Verhaltenserwartungen dar. Den Ausgangspunkt der Rollanalyse bildet deshalb der Begriff der Position¹. Damit wird üblicherweise ein "Ort in einem Feld sozialer Beziehungen" (location in a system of social relationships)² bezeichnet. Als Beispiele lassen sich Positionen wie "Vater" bzw. "Mutter" in der Familie, "Vorsitzender" und "Kassenwart" in Vereinen oder "Marketing-Manager", "Produktionsleiter" und "Buchhalter" in wirtschaftlichen Organisationen anführen. Eine Position ist demnach eine allgemein erkennbare Kategorie von Elementen in Sozialsystemen. Diese Elemente weisen gewisse Gemeinsamkeiten in ihren Eigenschaften bzw. in ihrem Verhalten auf und/oder werden von Dritten ähnlich behandelt³.

Als Kriterium der Gemeinsamkeit von Systemelementen und damit der Positionsdifferenzierung in Distributionssystemen wird u.a. die Ausübung von Handels- bzw. Marke-

1 Statt dessen sind in der Literatur auch die Begriffe "status" oder "office" zu finden. Vgl. Evan, W.M., a.a.O., S. 219; Kahn, R.L., u.a., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York 1964, S. 13; Katz, D., und Kahn, R.L., a.a.O., S. 173; Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 28.

2 Vgl. Dahrendorf, R., *Homo Sociologicus*, 5. Aufl., Köln-Opladen 1965, S. 24; Gross, N., Mason, S.W., McEachern, W.A., *Explorations in Role Analysis*, New York 1958, S. 54.

3 "Position is a collectively recognized category of persons for whom the basis for such differentiation is their common attribute, their common behavior, or the common reactions of other toward them." Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 29.

ting-Funktionen herausgestellt¹. Dies entspricht in der Terminologie dieser Arbeit der Durchführung bestimmter Transformationsprogramme².

Die Wahl dieses Unterscheidungsmerkmals ist jedoch keineswegs zwingend. Positionen in Sozialsystemen können auch unter anderen Gemeinsamkeiten abgegrenzt werden. So könnten z.B. der Absatzmittlertyp, die Sortimentszusammensetzung, der Standort oder andere Kriterien der Betriebsformenabgrenzung als Positionsmerkmale herangezogen werden. "Fachgeschäft", "Supermarkt" oder "Einkaufszentrum" wären dann typische Positionsbezeichnungen.

Bei der Interpretation des Rollenbegriffs soll hier der Auffassung von Stern und Heskett gefolgt werden³: Daß die Inhaber einzelner Positionen in der Regel ganz bestimmte Transformationsprogramme durchführen, ist als rollendeterminiertes Verhalten aufzufassen und nicht als charakteristisches Merkmal ihrer Position. Ebenso ist die Zuordnung bestimmter Verhaltenskategorien zu spezifischen Positionen Merkmal der auf die Position gerichteten Rollenerwartungen.

1 In der Literatur besteht jedoch keine Einigkeit darüber, was unter einer Position in einem Distributionssystem zu verstehen ist. Oft fehlt eine klare Unterscheidung des auf die Position bezogenen Rollenbegriffs vom Begriff der Position selbst. Während die Ausübung von Marketing-Funktionen von Gill und Stern zur Abgrenzung von Positionen in Absatzkanälen herangezogen wird, erheben Stern und Heskett dieses Phänomen zum Begriffsmerkmal der Rolle eines Systemelements. Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 33; Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 294.

2 Die Ausübung von Handels- bzw. Absatzfunktionen entspricht den Transformationsprozessen, wenn sie als einzelwirtschaftliche Tätigkeiten aufgefaßt werden. Vgl. Gerth, E., Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlage der Absatztheorie, in: ZfB 1966, S. 508.

3 Vgl. Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 294.

Die oben genannten sonstigen möglichen Kriterien der Positionsdifferenzierung beinhalten implizit die Durchführung bzw. das Unterlassen spezifischer Transformationsprozesse durch den Positionsinhaber. So ist z.B. die Kennzeichnung "Supermarkt" untrennbar mit der Selbstbedienung, d.h. mit dem Fehlen persönlicher Verkaufsbemühungen durch den Einzelhändler verbunden. Insoweit erlauben diese Kriterien keine klare Unterscheidung von Positionen und Rollen in Distributionssystemen.

Aus diesem Grund soll hier ein anderer Ansatz zur Positionsdifferenzierung in Absatzkanälen gewählt werden. Dabei wird auf die Systemstruktur und Systemstufen zurückgegriffen. Die Bezeichnungen Großhändler und Einzelhändler z.B. wurden in dieser Arbeit unabhängig von der Ausübung bestimmter Funktionen bzw. Vornahme spezifischer Transformationen definiert. Es wird dabei lediglich auf die Systemstufe unter Berücksichtigung der inputliefernden und outputempfangenden Elementkategorien sowie das Volumen der Fließelement-Ströme Bezug genommen¹. Unter diesen Kriterien läßt sich auch der Positionsbegriff unabhängig von den Transformationsprogrammen definieren.

Positionen sind nicht nur nach der Systemstufe allein zu unterscheiden. Unter Bezug auf die Kopplungsdichte lassen sich weitere typische Positionen, auf welche in der Regel unterschiedliche Rollenerwartungen gerichtet sind, differenzieren. Die unterschiedlichen Elementschichten in Abbildung 2 dieser Arbeit können z.B. als solche Positionstypen aufgefaßt werden.

Auf die Einhaltung der Rollenerwartungen als Verhaltensvorschriften wird in der Regel durch positive oder negative Sanktionen (Belohnungen bzw. Bestrafungen) hinge-

1 Vgl. S. 44 dieser Arbeit.

wirkt¹. Die Drohung mit einem Abbruch der Lieferbeziehungen stellt ein typisches Beispiel für negative Sanktionen dar.

Der Inhaber einer Position in einem Absatzkanal verfügt dabei selbst über gewisse Vorstellungen bezüglich der Rolle, welche er im System zu "spielen" gedenkt. Sein Rollenbewußtsein (role-conceptions)² umfaßt sowohl sein Wissen über die von ihm eingenommene Position als auch sein Wissen über die Erwartungen und Normen, die andere mit dieser Position verbinden und die ihm vorschreiben, was er in dieser Position zu tun und zu unterlassen hat³.

Ein anschauliches Beispiel für Rollenbewußtsein, mögliche Sanktionen und vor allem für Positionstypen der Realität liefert die Untersuchung von Kriesberg über die Verhältnisse in der amerikanischen Stahldistribution zu Beginn der 50er Jahre⁴. Zugleich lassen sich daran die Grundzüge der Rollenanalyse beispielhaft verdeutlichen. Aus diesem Grund sei auf die Kriesberg-Studie hier näher eingegangen.

1 Vgl. Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 27; Katz, D., und Kahn, R.L., a.a.O., S. 176; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45.

2 Vgl. Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 27.

3 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 103; Katz, D., und Kahn, R.L., a.a.O., S. 178.

4 Vgl. zum folgenden Kriesberg, L., Occupational Controls Among Steel Distributors, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, S. 48 ff.; ferner McCammon, B.C.jr., Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution, in: The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, a.a.O., S. 78 f.

Zu Beginn der Koreakrise befürchteten in den USA viele Konsumenten, daß dauerhafte Konsumgüter ähnlich wie im Zweiten Weltkrieg knapp würden. Die Hersteller dieser Güter versuchten die Produktion zu erhöhen. Demgemäß stieg die Nachfrage nach Stahl. Da die Stahlwerke die Preise nicht wesentlich erhöhten und somit die Nachfrage kaum dämpften, die Stahlproduktion andererseits nicht wesentlich ausgedehnt werden konnte, bildete sich ein Grauer Markt für Stahl. Hier wurden Importstahl sowie Stahl-sorten minderer Qualität zu überhöhten Preisen angeboten.

Aus Beobachtungen und Interviews leitete Kriesberg vier typische Absatzmittlerpositionen in der Stahldistribution ab: "insiders", "strivers", "complementors" und "transients". Auf die Inhaber dieser Positionen waren unterschiedliche Verhaltenserwartungen seitens der Stahllieferanten und der Kunden gerichtet. Sie zeigten auch offensichtlich unterschiedliches Rollenbewußtsein.

"Insiders" führten nur inländischen Qualitätsstahl. Bei ihrer Einschätzung der Aktivitäten am "Grauen Markt" wurden sie vor allem von ihren Lieferanten beeinflusst. Alle großen Stahlproduzenten hatten offiziell ihre ablehnende Haltung gegenüber den Praktiken am Grauen Markt bekundet. Einige Gesellschaften drohten jedem Händler eine Liefersperre an, der sich am Grauen Markt betätigte. Aus Furcht vor diesen Sanktionen enthielten sich alle Stahlhändler dieser Kategorie der Teilnahme am Grauen Markt. Sie äußerten sich sogar ihrerseits abschätzend über jene Absatzmittler, welche sich an den verpöhten Geschäften beteiligten.

Die meisten "insiders" handelten auch unter Berücksichtigung der Erwartungen ihrer Kunden. Sie glaubten, daß ihnen eine gegenwärtige Preiserhöhung in Zeiten mit höherem Stahlangebot entgegengehalten würde und sie deshalb langfristig Kunden verlieren könnten. Das Rollen-

bewußtsein dieser Kategorie von Händlern wird folgendermaßen charakterisiert:

"The insiders thus felt that being part of the 'legitimate' steel-distribution system required adherence to certain practices and that their customers expected certain restraints from them ... Most of them felt that gray market activities would jeopardize their essential relations with suppliers, customers and colleagues."¹

Als "strivers" wurden jene Absatzmittler eingestuft, die nur unregelmäßig von den präferierten Lieferanten Stahl beziehen konnten und in Zeiten knappen Angebots kontingentiert oder überhaupt nicht beliefert wurden. Demgemäß bezogen sie auch aus anderen Quellen z.T. Stahlsorten minderer Qualität. Die Lieferanten dieser Sorten kümmerten sich weniger darum, ob ihr Stahl an den Grauen Markt ging. "Strivers" hatten üblicherweise viele Lieferanten. Die Drohung mit Nichtbelieferung war für sie folglich weniger bedeutsam. Trotzdem enthielt sich ca. zwei Drittel dieser Kategorie von Absatzmittlern einer Aktivität am Grauen Markt. Der wichtigste Grund dafür war darin zu sehen, daß "strivers" sich um eine engere Kopplung mit den großen Stahlwerken sowie um dauerhafte Beziehungen zu ihrer Kundschaft bemühten. Folglich richteten sie ihr Verhalten an den Erwartungen dieser Referenzgruppen² aus.

1 Kriesberg, L., Occupational Controls Among Steel Distributors, a.a.O., S. 51 und 53. Die Tatsache, daß auch das Ansehen bei den "Kollegen" verhaltensbestimmend wirkt, deutet auf horizontale Rollenbeziehungen auf der Stufe der Händler hin.

2 Vgl. Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: ZfgSt 1971, S. 341 f.

Ähnlich wie die "strivers" waren auch die "complementors" an einer langfristigen Geschäftsgrundlage interessiert; jedoch zeigte diese Gruppe keine Neigung zum Anschluß an das dominante System. Diese Gruppe stellte eine Randkategorie dar und verstand ihre Tätigkeit auch als solche. Dies zeigte sich darin, daß die "complementors" Funktionen ausübten, "die durch andere Systemteilnehmer normalerweise nicht ausgeführt wurden, oder Kunden belieferten, deren Aufträge sonst nicht gefragt waren, oder die Stahlsorten minderer Qualität führten, die im dominanten System nicht gehandelt wurden."¹ Wie für die "strivers" galten für die Kategorie der "complementors" weniger eindeutige Verhaltenserwartungen, und die Grenzen des Verhaltensspielraums wurden durch weniger scharfe Sanktionen markiert: "Die Belieferung des Grauen Markts durch ein Drittel der Complementors steht offenbar im Zusammenhang damit, daß sie sich weniger klaren Verhaltenserwartungen ihrer Mitbewerber und auch einer geringeren Anzahl von Sanktionen gegenübersehen."²

Die "transients" wurden als Absatzmittler eingestuft, die von einer Handelssparte in die andere wechselten. Ihre kurzfristige Orientierung machte sie gegenüber Verhaltenserwartungen Dritter relativ unempfindlich. Häufig führten sie das betrachtete Produkt nur als Randartikel in einem Sortiment, als "Lockvogel" oder vorübergehende Attraktion. Lieferanten und Kunden galten für sie nicht als beschränkende Faktoren ihres Geschäftsgebarens. In der Kriesberg-Studie werden die Händler dieser Kategorie ausschließlich als Teilnehmer des Grauen Markts ausgewiesen.

1 McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 349.

2 Kriesberg, L., Occupational Controls Among Steel Distributors, a.a.O., S. 57.

Aus der Kriesberg-Studie geht somit hervor, daß Gruppennormen als bedeutende Determinante unternehmerischen Verhaltens in Absatzkanälen aufzufassen sind. Mit der Darstellung von "insiders", "strivers" usw., d.h. unterschiedlichen Kategorien von Absatzmittlerpositionen in Distributionssystemen läßt sich der Positionsbegriff beispielhaft verdeutlichen. Die Untersuchung enthält, wie gezeigt, ferner Beispiele spezifischer Rollenerwartungen in Absatzkanälen¹.

Damit stellt sich die Frage, welche Verhaltensbereiche im allgemeinen als rollendeterminiert betrachtet werden können, d.h. auf welche Verhaltenskategorien sich Rollenzumutungen² (role-prescriptions) eines Rollensenders in Absatzkanälen beziehen und wovon die Determiniertheit abhängt. Generell lassen sich die relevanten Verhaltensbereiche festlegen, wenn auf den Begriff der "domain" ("Schwergewicht der unternehmerischen Betätigung", Domäne) Bezug genommen wird³.

-
- 1 Eine ähnliche Konstellation von Positionen und Rollenerwartungen stellte McCammon in der Textilbranche und in der Spielzeugindustrie fest. Vgl. McCammon, B.C.jr., a.a.O., S. 79. Im traditionsbewußten deutschen Buchhandel behauptet der für seine ausgeprägten Rollenerwartungen bekannte Fachhandel die Insiderposition; Bahnhofsbuchhandlungen, Kioske, Supermärkte und Warenhäuser sind als strivers, complementors oder transients erkennbar, die langfristig Insider zu werden bemüht sind.
 - 2 Die Begriffe "Rollenzumutungen" und "Rollenerwartungen" werden in der Literatur synonym verwendet.
 - 3 Vgl. Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 44 f.; Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 294 ff.; der Begriff geht auf Levine, S., und White, P.E., a.a.O., S. 583 ff.zurück; alle Betriebswirtschaften müssen aus dem volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß von der Urproduktion bis zum Endprodukt im Zuge der Arbeitsteilung Schwerpunkte setzen, einen Ausschnitt (Domäne) wählen, innerhalb dessen sie größte Spezialisierungserfolge erzielen. Mit der Entscheidung über die Domäne werden die Verbindungspunkte festgelegt, durch welche ein Teilnehmer eines Distributionssystems Inputs von anderen Systemelementen bzw. der Umwelt erhalten muß. Je nach der gewählten Domäne sieht sich eine Organisation spezifischen Rollenerwartungen der Teilnehmer desselben Systems ausgesetzt; vgl. im übrigen Thompson, J.D., a.a.O., S. 25 ff.

In der Interpretation von Thompson beinhaltet der Begriff "domain" die Zusammensetzung des Sortiments (range of products), die zu bedienenden Marktsegmente bzw. Absatzgebiete (population served) sowie die auszuführenden Transformationsprogramme (services rendered and/or functions performed)¹. Diese Merkmale der "domain" können vor allem als Gegenstand der Rollenbildung in Absatzkanälen aufgefaßt werden. Darüber hinaus sind aber auch Phänomene wie Preisdisziplin, eventuell gewisse Markentreue und Liefertreue oder bestimmte Zahlungsweisen Gegenstand von Rollenerwartungen in Distributionssystemen. Das Kernstück der Rollen bildet jedoch die Ausführung bestimmter Transformationsprogramme².

Rollen für Organisationen in Distributionssystemen sind somit eine Menge von Standards oder Normen, welche sich auf die Domäne sowie allgemeine Verhaltenskategorien einer bestimmten Position im System beziehen. Sie sind häufig je nach Rollensender unterschiedlichen Inhalts (role-set)³. So sind die von einem Hersteller und von Einzelhändlern an einen Großhändler gerichteten Erwartungen in der Regel nicht miteinander identisch. Rollenerwartungen

1 Vgl. Thompson, J.D., a.a.O., S. 26; vgl. auch Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 294.

2 In der Terminologie der Funktionenanalyse handelt es sich dabei um ein spezifisches "Funktionskombinat", welches mit einer Position in Absatzkanälen assoziiert wird. Diese Assoziationen entspringen allgemeinen Normen. Eine Norm stellt eine nicht kodifizierte Vorschrift dar, die ein bestimmtes positiv bewertetes Verhalten fordert bzw. ein negativ bewertetes Verhalten verbietet. Vgl. zum Begriff des Funktionskombinats Buddeberg, H., a.a.O., S. 23; Schenk, H.-O., Kritische Anmerkungen zur Lehre von den Handelsfunktionen in der Binnenhandels-theorie, in: ZfbF 1966, S. 396. Zum Begriff der Norm vgl. Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 26; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 102.

3 Vgl. Merton, R.K., The Role-Set: Problems in Sociological Theory, in: BJoS 1957, S. 110 ff.

bilden für den Positionsinhaber ein Verhaltensmodell. Dieses Modell beinhaltet die an die Position geknüpften Rechte und Pflichten:¹

"For example, with regard to the former, a wholesaler has the 'right' to anticipate certain performances from his customers and his suppliers. Obligations, on the other hand, refer to the commitment that the wholesaler must make to the channel system with regard to the performance expectations directed at him by those in reciprocal roles."²

Rechte und Pflichten resultieren aus der Domänenabgrenzung. Teilnehmer in Absatzkanälen grenzen vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit eigenen Entscheidungen ihre Domäne selbst ab:³ "Die Festlegung der eigenen Rolle und die damit verbundene Abgrenzung der eigenen Domäne ist eine wohlbekannte Erscheinung ... Sie zeigt sich z.B., wenn bestimmte Hersteller ausdrücklich nur den Großhandel beliefern oder wenn Einzelhandelsunternehmungen nur hochpreisige Ware führen wollen."⁴

Mit der Abgrenzung von Domänen - insbesondere in bezug auf die Transformationsprogramme - werden zugleich die notwendigen Verbindungen zu vor- und nachgelagerten Systemelementen, das Ineinandergreifen der Transformationsprozesse im System festgelegt⁵. Diese Verzahnung von Aktivitäten

1 Vgl. Sarbin, T.R., und Allen, V.L., Role Theory, in: The Handbook of Social Psychology - Vol. 1, a.a.O., S. 498.

2 Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 157.

3 Vgl. auch Sarbin, T.R., und Allen, V.L., a.a.O., S. 506 f.

4 Levine, S., und White, P.E., a.a.O., S. 599.

5 Vgl. Thompson, J.D., Organizations in Action, a.a.O., S. 27.

kennzeichnet Absatzkanäle als arbeitsteilige Systeme¹. Mit der Arbeitsteilung ist Spezialisierung verbunden. Spezialisierung wird durch zwei Komponenten gekennzeichnet²: Zum einen durch die Zahl unterschiedlicher Transformationsprozesse (gemessen an den Dimensionen der "Form" des Produktes), zum anderen durch den Umfang der vollzogenen Transformation in diesen Dimensionen³. Je nach der Art der vorgenommenen Domänenabgrenzung, der durch sie bedingten Arbeitsteilung und Spezialisierung werden sich in Distributionssystemen unterschiedliche Rollenzumutungen bilden.

212 Rollenerwartungen in Absatzkanälen

Die Frage nach typischen gegenseitigen Rollenerwartungen in Distributionssystemen läßt sich nicht generell beantworten. Die tatsächlichen Rollenbeziehungen in Absatzkanälen variieren je nach der Produktkategorie, zu der die betrachtete Marke gehört, sowie vor allem nach der Struktur des Distributionssystems. Besonderes Gewicht als Bestimmungsgrößen ist der Kopplungsdichte und den absoluten Strukturmerkmalen beizumessen. Sie kennzeichnen

1 Vgl. Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, a.a.O., S. 71 ff.; Disch, W.K.A., Der Absatzweg - ein Bereich im Marketing, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hrsg.: Disch, W.K.A., Hamburg 1964, S. 18; Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 126 ff.

2 Vgl. Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 34; Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 39.

3 Der Grad der Spezialisierung eines Großhändlers zeigt sich z.B. darin, inwieweit er Transport oder Lagerhaltung übernimmt, und welcher Anteil an den gesamten Transport- und Lagerprozessen auf ihn entfällt.

die unterschiedlichen Positionen im System und beeinflussen demzufolge vertikale Rollenbeziehungen.

Alderson führt beispielhaft einige allgemeine Rollenerwartungen bzw. das allgemeine Rollenbewußtsein von Herstellern, Großhändlern und Einzelhändlern an¹. Danach gehörten zur Domäne des Herstellers üblicherweise die Produktgestaltung, überregionale Werbung, Auswahl der Absatzmittler und die Koordination der gesamten Distribution durch seine Verkaufsorganisation. Der Großhändler hat sich um die Distribution in einer bestimmten Absatzregion zu kümmern, einen Mengen- und Zeitausgleich zu schaffen sowie sonstige Warenmanipulationen vorzunehmen. Der Einzelhändler macht das Sortiment dem Konsumenten an geeigneten Standorten zugänglich, betreibt regionale Werbung und ist mit persönlichen Verkaufsaktivitäten dem Konsumenten bei der Auswahl behilflich.

Zu dieser generellen Form, ferner ohne Berücksichtigung der Zielsetzungen und Machtbeziehungen im Distributionssystem sind solche Angaben jedoch wenig informativ. Die Verhältnisse in einzelnen Branchen und Systemstrukturen sind derart unterschiedlich, daß aus allgemeinen Angaben wenig Aufschluß gewonnen werden kann.

Eine der wenigen Untersuchungen, in denen empirisch die Rollenerwartungen und das Rollenbewußtsein von Mitgliedern in Distributionssystemen erforscht wurden, stellt die Studie von Ridgeway dar². Er ermittelte aus Interviews, Korrespondenz mit Führungskräften, aus Händlerverträgen sowie amtlichen Untersuchungen und Berichten die Rollen-

1 Vgl. Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, a.a.O., S. 72; auf den Rollenbegriff wird dabei nicht explizit Bezug genommen.

2 Vgl. zum folgenden Ridgeway, V., a.a.O., S. 117 ff.

beziehungen in Automobil- und Landmaschinen-Franchise-systemen.

In den genannten Branchen erwartet bzw. bedingt sich der Hersteller vom Händler die Unterhaltung geeigneter Service-Stationen und angemessener Lagerbestände an Fertigprodukten und Ersatzteilen aus. Ferner wird ihm die Durchführung lokaler Werbeaktionen, die Teilnahme an Verkaufsförderungsaktionen übertragen. Die Beschäftigung geschulten kaufmännischen und technischen Personals gehört ebenso zu den Rollenerwartungen des Herstellers wie die Befolgung standardisierter Service- und Reparaturverfahren. Hersteller betrachten die Händler als "retail outlets", deren Hauptaufgabe die Erzielung hoher Umsätze darstellt.

Auf der anderen Seite wurden konkrete, von den Händlern an den Hersteller gerichtete Rollenerwartungen ermittelt. Händler erwarten, daß der Hersteller ihnen ein verkaufsfähiges Produkt zu wettbewerbsfähigem Preis liefert und nationale Werbung betreibt. Er soll regionale Lager unterhalten, so daß Händler jederzeit bei Bedarf Bestände abrufen können. Der Hersteller soll ferner die Lieferungen der Endnachfrage anpassen sowie die Händler über die richtige Behandlung des Produkts informieren. Darüber hinaus ist die Schaffung von "Goodwill" bei Kunden und in der Öffentlichkeit durch umsichtige Unternehmensführung Bestandteil der von den Händlern gehegten Rollenzumutungen. Händler verstehen sich in diesen Branchen keineswegs als verlängerter Arm des Herstellers, sondern als selbständige, relativ unabhängige Geschäftsleute, die "Händler wurden, um ihr eigener 'Boss' zu bleiben".^{1,2}

1 Ridgeway, V., a.a.O., S. 123.

2 Diese Ergebnisse werden durch die Untersuchung von Assael in der Automobilindustrie in den meisten Punkten bestätigt. Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organization Conflict, a.a.O., S. 573 ff.

Es entspricht dem Wesen von Rollenbeziehungen, daß solche gegenseitigen Erwartungen meist nur kognitive Informationen¹ darstellen. Kognitive Informationen beinhalten nichtveröffentlichte, nur in den Gedanken und Vorstellungen der Repräsentanten von Organisationen existierende Informationen. Rollenbeziehungen in Absatzkanälen sind selten explizit formuliert, abgegrenzt und kodifiziert². Nur in Vertragssystemen (z.B. Franchise-Systemen)³ werden Verhaltenserwartungen explizit gemacht: "Gelegentlich werden die Erwartungen eines Herstellerunternehmens detailliert bestimmt, bevor ein Absatzmittler mit dem Absatz der Produkte beginnt. So erhalten z.B. in der Automobilbranche Händler nur dann eine Franchise-Lizenz, wenn sie bereit sind, durch Annahme und Unterzeichnung des Franchise-Vertrages der von ihnen geforderten Geschäftsgebarung zuzustimmen."⁴ Die explizite Kodifizierung der Rollenerwartungen hat weitreichende Folgen für Sanktionen bei Nichtbefolgung der Erwartungen sowie für Konflikt und Koordination im Distributionssystem.

1 Zum Begriff kognitiver Informationen vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, S. 87.

2 Von Biddle wurde vorgeschlagen, für jene Beziehungen, die nicht nur "gedanklich", sondern auch "öffentlich" existieren, andere Termini zu verwenden. Kirsch hat gezeigt, daß sich auf diese Weise eine Verbindung zwischen der klassischen Organisationslehre und den soziologisch bzw. sozialpsychologisch orientierten Organisations-theorien herstellen läßt. Vor allem die Begriffe der "Aufgabe" und "Stelle" gewinnen dann an Relevanz. Die Aussage, daß ein Händler eine "Stelle" im Distributionssystem einnimmt und eine Reihe von "Aufgaben" zu erfüllen hat, bedeutet, daß eine "öffentliche" Beschreibung dieser Stelle und der Aufgaben existiert. Vgl. Biddle, B.J., Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg.: Cooper, W.W., u.a., New York usw. 1964, S. 150 ff.; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 103 f.

3 Zum Franchise-System vgl. z.B. Schenk, H.-O., und Wölk, A., a.a.O., S. 44 ff.

4 Kerby, J.K., a.a.O., S. 356.

Gerade weil Rollenbeziehungen häufig kognitive Informationen darstellen, ist eine Rollenanalyse, also die empirische Untersuchung von Rollenzumutungen und Rollenbewußtsein, unerläßliche Voraussetzung für die Aufdeckung konfliktärer Störungen in Distributionssystemen.

22 Die Bedeutung der Rollenbeziehungen als Konflikt- und Koordinationsdeterminanten

Vertikale Rollenbeziehungen beschleunigen bzw. behindern in Distributionssystemen die wechselseitige Anpassung und somit die Koordination des Verhaltens¹. Eine reibungslose wechselseitige Anpassung ist aber erst dann gesichert, wenn die Systemelemente gelernt haben, welches Verhalten von ihnen gefordert wird, d.h. welches der Inhalt ihrer Rollen ist und welches Verhalten sie selbst von anderen Systemelementen erwarten können.

Dieses "Rollenlernen"² erfolgt im einfachsten Fall dadurch, daß jedes Element das Verhalten der anderen Elemente beobachtet und auf diesem Wege die von ihm vorgenommenen Prozesse auf die der anderen Teilnehmer abstimmt³.

Häufig lernt der Rollenempfänger erst nach der Manifestierung von Konflikten die an ihn gerichteten Erwartungen, deren Erfüllung dann durch Sanktionen herbeigeführt werden soll. Die Tatsache, daß Rollenerwartungen

1 "... roles are a means of integration and coordination ..." Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 157.

2 Vgl. dazu Sarbin, T.R., und Allen, V.L., a.a.O., S. 544 ff.

3 Vgl. Dixon, D.F., a.a.O., S. 62.

selten klar zu erkennen gegeben werden, führt zu einer "Ungewißheit" und "Unklarheit" der wechselseitigen Beziehungen (uncertainty and vagueness of expectations)¹. Klarheit der Rollenerwartungen wird von Sarbin/Allen wie folgt definiert: "Clarity of role expectations can be defined as the difference between the optimal amount of information needed about role expectations and the amount actually available to a person."²

Bei unklaren Rollenerwartungen verfügt der Rollenempfänger nicht über genügend Informationen bezüglich seines eigenen rollenkonformen Verhaltens. Er ist auch nicht in der Lage, das Verhalten anderer Systemelemente, soweit es seine Rolle ergänzen soll (komplementäres Verhalten)³, vorherzusagen.

Unklarheit der wechselseitigen Erwartungen begünstigt jene Ausprägung der Rollenbeziehungen, die üblicherweise als Rollendissens bezeichnet wird⁴. Rollendissens liegt vor, wenn die an eine Position gerichteten Rollenzumutungen mit dem Rollenbewußtsein des Positionsinhabers nicht übereinstimmen. Auf die Vernachlässigung dieses Phänomens in der bisherigen Absatzlehre weist Meffert hin:

"Zwar ist die Funktionenlehre der Handelsbetriebe letztlich eine Lehre von der Rollendifferenzierung im Marketing-System. Um so mehr erstaunt es, wie wenig sie sich mit dem Rollenkonsens und -dissens beschäftigt. Relativ stabile Rollenstrukturen und ein diesbezüglicher Konsens zwischen den Systemteilnehmern bedeuten, daß letztere das Marktverhalten wechselseitig recht sicher prognostizieren können. Rollendissens ist dagegen eine weit verbreitete, typische Ursache für Konflikte."⁵

1 Vgl. Sarbin, T.R., und Allen, V.L., a.a.O., S. 503.

2 Ebenda.

3 Vgl. Tenbruck, F.H., Stichwort: Rolle, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Sp. 1466.

4 Vgl. Thomas, E.J., und Biddle, B.J., a.a.O., S. 33 f.; Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 40 f.; Sarbin, T.R., und Allen, V.L., a.a.O., S. 504 f.

5 Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 172.

Für den Rollendissens als Voraussetzung von Konflikten in Absatzkanälen lassen sich eine Reihe von Beispielen anführen. Bedenkt man, daß z.B. die Absatzregion und der Kundenkreis eines Händlers Bestandteil seiner Domäne und Gegenstand fremder Erwartungsbildung darstellen, so erweisen sich unterschiedliche Auffassungen des Herstellers und der Händler über Gebietsabgrenzungen und Kundenbetreuung als Rollendissens¹. Auch die Betätigung eines Großhändlers am Grauen Markt durch Verkäufe an Konsumenten kann Gegenstand eines Dissenses sein. Weit häufiger besteht jedoch Dissens hinsichtlich der auszuführenden Transformationsprogramme im Rahmen des Marketing-Mix der Absatzmittler oder des Herstellers. Dabei geht es um die Streitfrage, welches Systemelement welche Aktivitäten zu ergreifen² und zu unterlassen hat bzw. welche Systemelemente bei der Planung von Transformationsprogrammen mitzuentcheiden haben.

Der auf Rollendissens zurückzuführende Konflikt wird in der Regel erst wahrgenommen, wenn Systemelemente Entscheidungen treffen und Handlungen vornehmen, welche nicht rollenkonformes Verhalten erkennen lassen. Der bedeutendste Typ solchen Verhaltens in Absatzkanälen wird gelegentlich als Funktionsabsorption bezeichnet³. Dabei greift ein Systemelement in Bereiche über, die gemäß allgemeiner Rollenauffassung anderen Elementen vorbehalten sind.

1 Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 574; Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45.

2 So verlangt der erstarkende Handel gegenwärtig immer mehr, daß Reisende bzw. Außendienstmitarbeiter des Herstellers die Preisauszeichnung nicht-preisgebundener Ware mit den vom Händler bestimmten Preisen vornehmen.

3 Vgl. Assael, H., The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, a.a.O., S. 214; o.V., Versorgungssysteme im Umbruch - Strukturwandlungen und Funktionsverlagerungen, in: GfK-Sonderdienst 1970, S. 227.

Durch Funktionsabsorption treten zwischen Herstellern und Großhändlern Konflikte auf, wenn z.B. Hersteller dazu übergehen, selbst an den Einzelhandel zu liefern oder - wie in den USA im Sektor Elektro- und Fernsehgeräte - Unternehmungen auf der Großhandelsstufe gründen. In diesem Fall glauben die Hersteller, daß der von den unabhängigen Händlern gebotene technische Service unzureichend sei¹.

Aber auch zwischen dem Hersteller und der Einzelhandelsstufe sind auf Rollendissens zurückzuführende Teilübergriffe dieser Art zu beobachten. Hauptgegenstand des Konflikts bildet die Eröffnung von herstellereigenen Verkaufsniederlassungen auf der Einzelhandelsstufe oder der Direktvertrieb an Großkunden². Funktionsabsorption zwischen Hersteller und Einzelhandel äußert sich gegenwärtig auch darin, daß Großbetriebsformen versuchen, die Produktgestaltung des Herstellers zu beeinflussen³, oder sogar im Wege der Rückwärtsintegration sich Produktionsbetriebe angliedern⁴.

Ein gewisses Maß an Unvereinbarkeit von Rollenerwartungen und Rollenbewußtsein wird allgemein als Normalausprägung der Rollenbeziehungen angesehen⁵. Keinesfalls wird sich je in allen Verhaltensbereichen eines Distributionssystems uneingeschränkter Konsens erzielen lassen. Andererseits wird ein Minimum an Konsens für das Überleben eines Distributionssystems als unerlässlich erachtet.

1 Vgl. Assael, H., The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, a.a.O., S. 214.

2 Eine derartige Funktionsabsorption stellte Assael in der Automobil- und Arzneimittelbranche fest; vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 574.

3 Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 158.

4 Vgl. Angehrn, O., Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969, S. 11.

5 Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 41.

In den Transformationsprozessen können z.B. nur bei Rollenkonsens die Vorteile der Spezialisierung voll wahrgenommen werden. Die Zuordnung gewisser Transformationen zu bestimmten Systemstufen stellt kein unumstößliches Gebot dar. Die vertikale Verschiebbarkeit und unterschiedliche Kombination der einzelnen Transformationen (Prinzipien der Funktionsverbindung und Funktionsoptimierung)¹ erlaubt es, sich ergänzende, komplementäre und einander ausschließende, exklusive Rollen so zu verteilen, daß unter Ausnutzung der Spezialisierung das Verhältnis von Systemoutput zu Systeminput möglichst groß wird. Eine solche spezialisierte Zuordnung der Transformationsprozesse zu den einzelnen Systemstufen setzt jedoch voraus, daß die Rollenträger mit den ihnen zugedachten Rollen einverstanden sind.

Günstige Auswirkungen der Spezialisierung ergeben sich auch für das Ausmaß des Konflikts:

Je größer die wahrgenommene Rollenspezialisierung (exclusivity of domains) zwischen Systemelementen in Absatzkanälen, desto niedriger ist das Niveau wahrgenommener vertikaler Konflikte².

Bei zunehmender Rollenspezialisierung bezüglich der Transformationsprozesse kann immer weniger der Fall auftreten, daß sich Domänen überlappen und Konflikte über Zuständigkeiten auftreten. Mit der Rollenspezialisierung nimmt andererseits die Koordinationsnotwendigkeit zu³. Soll die

1 Vgl. Bucklin, L.P., Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, in: JOMR 1965, S. 26 ff.; Sölter, A., Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, in: Der Markenartikel 1968, S. 218 f.

2 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 296.

3 Vgl. Lawrence, P.R., und Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ 1967, S. 10.

Wirksamkeit des Distributionssystems nicht beeinträchtigt werden, so sind steigende Koordinationskosten, Transformationskostenvorteile durch Standardisierung (Arbeitsteilung) und Vorzüge eines geringen Konfliktausmaßes durch Rollenkonsens gegeneinander abzuwägen.

Rollenkonsens enthebt ferner die Transaktionspartner in Absatzkanälen der Notwendigkeit, die Übernahme von Transformationen jeweils neu aushandeln zu müssen.¹ Routinisierung von Transaktionsprozessen trägt ebenso wie die Spezialisierung in Transformationsprozessen zu einer Steigerung der Systemeffizienz bei: "... the cost of moving goods from one level to the next can be minimized if the transaction can be reduced to a routine ... Performance on each side rests on the belief that the other side will behave as expected."²

Rollenkonsens als Ausprägung der vertikalen Rollenbeziehungen kann folglich in Distributionssystemen zu höherer Wirksamkeit des Systems beitragen. Konsens ermöglicht die Prognose des Verhaltens von Elementen. Systeme, in denen weitgehender Rollenkonsens herrscht, werden sich - ceteris paribus - als gleichgewichtsfähiger erweisen als Systeme, in denen sich wechselseitige Verhaltenserwartungen nicht entsprechen (vgl. die Zusammenhänge in Abbildung 6). Niemand hat Veranlassung, auf Änderungen der Domänen, auf eine Neuverteilung der Rollen einzuwirken.

Rollenzumutungen stellen für den Rolleneempfänger trotz ihres vorschreibenden Charakters dennoch nur mögliche

1 Vgl. Gill, L.E., und Stern, L.W., a.a.O., S. 41.

2 Alderson, W., Factors Governing the Development of Marketing Channels, a.a.O., S. 14.

Entscheidungsprämissen dar¹. Ob sie das Verhalten des Rollenempfängers tatsächlich zu steuern vermögen, ist eine Frage der Machtbeziehungen zwischen Rollensender und Rollenempfänger.

3 Vertikale Machtbeziehungen

Anders als in Unternehmungen fehlt in Distributionssystemen eine z.B. aus Eigentumsverhältnissen abgeleitete formale Leitungsmacht, die es erlauben würde, Anordnungen über die Systemstufen hinweg durchzusetzen. Macht muß in Distributionssystemen durch Einsatz bestimmter Instrumente erworben werden. Machtbesitz gestattet es, Macht auszuüben.

Im folgenden ist zu prüfen, auf welche Machtgrundlagen sich Hersteller und Händler stützen können und von welchen Bestimmungsgrößen Machterwerb und Machtfülle im einzelnen abhängen. Je nach der Machtfülle einzelner Systemteilnehmer stellt sich eine symmetrische bzw. asymmetrische Machtverteilung ein. Die Art der Machtverteilung sowie die Ausübung von Macht beeinflußt das Konfliktausmaß und die Koordinationsmöglichkeiten zur Steigerung der Systemwirksamkeit.

31 Machtbesitz und Machtausübung in Absatzkanälen

Jedes Element eines Distributionssystems nimmt eine bestimmte Stellung in der Machtstruktur dieses Verhaltens-

¹ Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 105.

systems ein¹. Macht als Beeinflussungspotential² stellt dabei stets eine Relation zwischen mindestens zwei Beteiligten, dem Machthaber O und dem Machtunterworfenen P dar³.

Machthaber und Machtunterworfenen sind bei der in dieser Arbeit gewählten Betrachtungsebene selbst Organisationen. Macht ist keine absolute Eigenschaft solcher Organisationen: Die Feststellung, daß z.B. ein Großhändler als Machthaber O auftritt, ist ohne Nennung des Machtunterworfenen P nicht nur inhaltslos, sondern eventuell auch irreführend. Denn wenn dieser Großhändler auch über eine Reihe von Systemelementen Macht besitzt, so kann er in der Verbundenheit mit anderen Systemelementen relativ machtlos sein. Auch Thompson teilt diese Auffassung: "Thus an organization may be relatively powerful in relation to those who supply its inputs and relatively powerless in relation to those who receive its outputs, or vice versa."⁴ In der Hersteller-Händler-Beziehung verfügen in der Regel immer beide Systemelemente über eine bestimmte Machtstellung.

Eine Machtbeziehung wird näher gekennzeichnet, wenn neben den Elementen O und P auch die sog. Machtgrundlagen und bestimmte Machtmittel für die Machtausübung⁵ angegeben werden. Die Grundlagen der Macht (bases of power), aus

1 Vgl. Alderson, W., The Analytical Framework for Marketing, a.a.O., S. 573 f.

2 Vgl. den Machtbegriff auf S. 43 dieser Arbeit.

3 Vgl. Oppenheimer, F., Machtverhältnis, in: Handwörterbuch der Soziologie, Hrsg.: Vierkarndt, A. Stuttgart 1959, S. 338.

4 Thompson, J.D., a.a.O., S. 31.

5 Vgl. zu den wichtigsten Elementen von Machtbeziehungen auch die Ausführungen bei Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 56 f. und 85.

denen O sein Beeinflussungspotential ableitet, werden üblicherweise aus der Sicht des Machtunterworfenen P abgeleitet. Die Beweggründe des P, in seinem Verhalten den Einfluß des O zu berücksichtigen, sind darin zu sehen, daß P glaubt, dadurch seine Situation zu verbessern oder zumindest nicht zu verschlechtern¹. Diese Motivation des P verleiht dem O eine Machtgrundlage.

Machtbasen sind in gewisser Hinsicht passiv. Erst durch spezielle Machtmittel, wie Versprechungen, Drohungen, Überzeugen, Überreden usw., mit denen sich O die Grundlagen seiner Macht zur Beeinflussung des P nutzbar macht, werden sie aktiviert.

Der Einsatz von Machtmitteln setzt Machtbesitz und Machterwerb voraus. Als Machterwerb sind jene Aktionen zu bezeichnen, mit denen sich eine Organisation ein Machtpotential aufbaut oder erweitert. Je nachdem, wie geschickt und intensiv Instrumente des Machterwerbs eingesetzt werden, erlangt der Erwerber eine hohe oder niedrige Machtstellung (Machtfülle; amount of power)².

Vom bloßen Besitz von Macht ist die Machtanwendung begrifflich zu unterscheiden. Die Machtanwendung ist erfolgreich, wenn P fremde Entscheidungsprämissen akzeptiert. Erfolgreiche Machtanwendung läßt sich als Machtausübung oder Manipulation bezeichnen³. Wirkungslose Machtanwendung kann als Machtversagen bezeichnet werden. Die erläuterten Zusammenhänge sind in Abbildung 7 dargestellt.

1 Vgl. Cartwright, D., und Zander, A., a.a.O., S. 225.

2 Vgl. Cartwright, D., a.a.O., S. 25.

3 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 196.

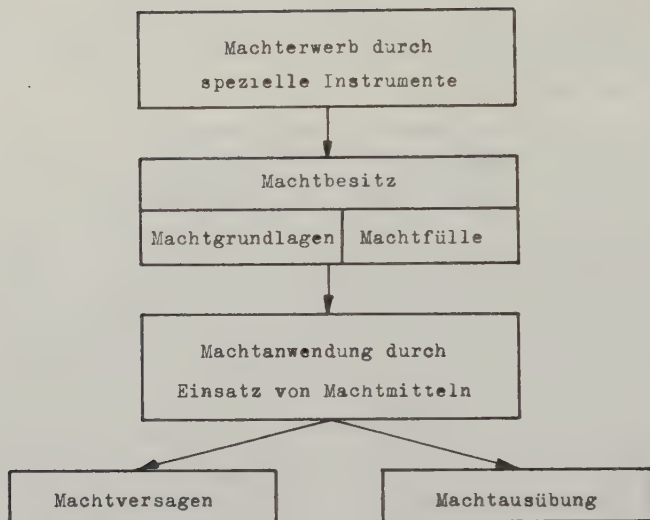


Abbildung 7: Erkenntnisobjekte der Machtanalyse

32 Machtgrundlagen und Machtmittel in Absatzkanälen

Die Grundlagen sozialer Machtbeziehungen lassen sich nach verschiedenen Merkmalen systematisieren¹. Weite Verbreitung

¹ Vgl. die Literaturhinweise bei Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 204; dazu ergänzend sei ferner genannt: Mechanic, D., Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations, in: New Perspectives in Organization research, Hrsg.: Cooper, W.W., u.a., New York usw. 1964, S. 136 ff.

und allgemeine Anerkennung fand die von French und Raven entwickelte Klassifikation. Sie unterscheiden je nach der Motivation des Machtunterworfenen fünf Machttypen: Belohnungsmacht (reward power), Bestrafungsmacht (coercive power), legitimierte Macht (legitimate power), Identifikationsmacht (referent power) und Expertenmacht (expert power)¹.

Belohnungsmacht kennzeichnet die positive Sanktionsgewalt des O². Sie basiert auf der Überzeugung des P, daß ihm O Belohnungen zu gewähren in der Lage ist, wenn P dem Manipulationsversuch des O stattgibt. Als Belohnung kommen in Distributionssystemen alle diejenigen Werte in Betracht, welche von Systemelementen als Anreize zur Teilnahme- und Beitragsentscheidung empfunden werden.

Machtmittel auf Belohnungsbasis der Hersteller bestehen in der Gewährung höherer Spannen und Rabatte, der Übernahme einer Kostenbeteiligung an Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen, ferner in der Übernahme bestimmter Dienstleistungen für den Händler (z.B. Aufbau der Ware im Regal, Händlerschulung). Die unmittelbar das Gewinnmotiv des Händlers ausnutzenden Anreize werden als die wirksameren Belohnungen angesehen³. Machtmittel auf Belohnungsbasis der Händler bestehen in einer intensiveren Ausschöpfung bestehender Absatzpotentiale und damit in Umsatz- und Gewinnsteigerungen für den Hersteller. Mit

1 Vgl. French, J.R.P. jr., und Raven, B., The Bases of Social Power, in: Studies in Social Power, Hrsg.: Cartwright, D., 3. Auflage, Ann Arbor, Mich. 1959, S. 153; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 56 f.

2 Vgl. zum folgenden Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 94 ff.; Cartwright, D., a.a.O., S. 28 ff.; French, J.R.P. jr., und Raven, B., a.a.O., S. 155 ff.; Klis, M., a.a.O., S. 76 f.

3 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 95; Ridgeway, V., a.a.O., S. 126.

der Filialeröffnung an Plätzen, die bisher nicht zum Absatzgebiet des Herstellers rechnen, erschließt z.B. eine Handelskette zusätzliche regionale Absatzpotentiale.

Bestrafungsmacht ist demgegenüber Ausdruck negativer Sanktionsgewalt des O. Sie basiert auf der Überzeugung des P, daß ihm O eine Bestrafung zufügen wird, falls er dem Beeinflussungsversuch Widerstand leistet. Der Unterschied zwischen Belohnungs- und Bestrafungsmacht liegt in der unterschiedlichen Notwendigkeit des Einsatzes von Machtmitteln¹.

Während bei der Macht kraft Belohnungsvermögens im Falle erfolgreicher Machtanwendung die Belohnung erfolgen muß - wenn nicht das Machtpotential des O drastisch sinken soll -, so genügt bei der Bestrafungsmacht im Falle erfolgreicher Machtanwendung lediglich die Androhung der Bestrafung. Der Machthaber muß also bei erfolgreicher Machtanwendung nur bei der Belohnungsmacht sein Machtpotential aufdecken. Dies kann erhebliche Wirkung auf die Machtbeziehung ausüben: Die Machtfülle des O wird sinken, wenn die Belohnung nicht den Vorstellungen des P entspricht und wenn O auch keine andere, gleichwertige oder bessere Belohnung gewähren kann. Bei erfolgreicher Machtanwendung, im Fall der Manipulation also, brauchen dagegen Drohungen mit Bestrafung nicht wahrgemacht zu werden. Das Machtpotential bleibt dem P verdeckt.

1 Positive und negative Sanktionen werden oft als äquivalent betrachtet. Diese Äquivalenz leitet sich nicht aus mangelndem Unterscheidungsvermögen zwischen Belohnung und Bestrafung ab, sondern sie entstammt der Auffassung, daß der Entzug einer Belohnung mit einer Bestrafung und unterlassene Bestrafung mit einer Belohnung zu vergleichen ist. Vgl. French, J.R.P.jr., und Raven, B., a.a.O., S. 158.

Die Grundlagen der Bestrafungsmacht bestehen in der Möglichkeit, früher gewährte Vergünstigungen zu entziehen. Entzug eines Gebietsschutzes, Kreditbeschränkung, Lieferbeschränkung oder Nichtverlängerung von Franchiseverträgen sind dafür typische Machtmittel, derer sich Hersteller bedienen können. Der Boykott bestimmter Marken ist dagegen das schärfste Mittel der Bestrafungsmacht auf Seiten der Händler.

Legitimierte Macht stammt aus internalisierten Werten des P. P weiß, daß O ein legitimes Recht besitzt, ihn zu beeinflussen, und daß er verpflichtet ist, diesen Einfluß zu akzeptieren. Dieses Recht kann durch Normen begründet sein, die dem Machthaber einen legitimen Herrschaftsanspruch gewähren. Mittel legitimer Macht sind alle Formen der Durchsetzung vertraglicher sowie auf positivem Recht¹ begründeter Ansprüche. Verändert etwa ein Händler die geschützte Marke durch Anbringen eigener Embleme, so ist das Mittel legitimer Macht für den Hersteller die Unterlassungsklage. Ebenso kann ein Herstellunternehmen, das für einen Markenartikel rechtswirksam eine Preisbindung anmeldet und eintragen läßt, gegenüber allen Absatzmittlern bei Verstößen legitimierte Macht anwenden und, sofern die Preisbindung nicht lückenhaft ist, auch jederzeit ausüben².

Die Basis der referent power liegt in der Identifikation von P mit O. Als Identifikation wird dabei ein Gefühl der Einheit von P mit O oder der Wunsch danach bezeichnet.

1 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 103; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 173.

2 Als Rechtsgrundlagen kommen z.B. das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, das Rabattgesetz und die Zugabeverordnung in Betracht.

Es erscheint fraglich, ob dieser Machttyp für Machtbeziehungen zwischen Organisationen Bedeutung besitzt. Denn Machtmittel der Identifikationsmacht lassen sich nur nach erfolgreicher Anwendung anderer Machtmittel ausspielen. So wird z.B. von Beier und Stern angeführt, daß wiederholte Anwendung von Belohnungsmacht unter Umständen dem O Identifikationsmacht über P verleiht: "... the repeated applications of rewards by O towards P may lead P to the point where he does not evaluate each individual directive by O but simply feels that he wants to continue his relationship because of past experience."¹

Eine solche Situation kann sich in Hersteller-Händler-Beziehungen bilden, wenn der Händler mit dem Hersteller über längere Zeit hinweg in enger Kopplung steht. Wenn diese Beziehung sich für den Händler als vorteilhaft erwiesen hat, vermag ein anderer Hersteller unter Umständen auch bei höherer Anreizgewährung nicht dieses Verhältnis zu stören.

Der "Wunsch, das Richtige zu tun" (desire to be correct)² ist die maßgebliche Motivation des P, welche dem O über P Expertenmacht verleiht. Dies beruht auf der Überzeugung des P, daß O ihm gegenüber auf bestimmten Gebieten Informationsvorteile besitzt. In der Hersteller-Händler-Beziehung können grundsätzlich beide Beteiligten eine Expertenstellung einnehmen. Der Hersteller verfügt aus Marktanalysen in der Regel über spezifische Kenntnis der Verhältnisse und Entwicklungen auf einzelnen Produktmärkten, die er Händlern in verschiedenen Formen der Beratung zugänglich machen kann oder nicht. Der Händler dagegen vermag dem Hersteller wichtige Hinweise bezüglich der Käuferreaktion am Verkaufsort oder lokaler bzw. regionaler Konkurrenzaktivitäten zu geben. Expertentum mag Mitgliedern in

¹ Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 104.

² Cartwright, D., und Zander, A., a.a.O., S. 227.

Distributionssystemen auch aufgrund früherer erfolgreicher Marktbearbeitung, langjähriger Branchenerfahrung oder wegen ihrer Bedeutung in bestimmten Branchenverbänden zugeschrieben werden¹.

Mit der Verdeutlichung der einzelnen Grundlagen für Machtbeziehungen in Absatzkanälen stellt sich zugleich die Frage, aufgrund welcher Gegebenheiten oder Prozesse Herstellern oder Händlern Machtpotentiale zufallen. Aus der Klärung dieser Frage ergeben sich gleichzeitig Aussagen über die Machtfülle einzelner Systemelemente.

33 Bestimmungsgrößen des Machterwerbs und der Machtfülle

331 Kopplungsdichte

Die Ableitung der Machtgrundlagen aus der Motivation des jeweils Machtunterworfenen läßt erkennen, daß in dem zugrundeliegenden Machtkonzept die Umkehrung einer Abhängigkeitsbeziehung zu sehen ist². Der Machthaber verfügt nur deshalb über ein Machtpotential, weil er in der Lage ist, bestimmte Bedürfnisse des P zu befriedigen. P ist hinsichtlich seiner Bedürfnisbefriedigung von O abhängig. Die Wechselbeziehung von Macht und Abhängigkeit liefert wichtige Ansatzpunkte für die Erklärung von Machterwerb und Machtfülle.

¹ Vgl. Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 301.

² Vgl. Emerson, R.M., Power - Dependence Relations, in: ASR, February 1962, S. 31 ff.

Die Abhängigkeit eines Elements E von einem anderen Element F desselben Distributionssystems steht in direktem Verhältnis zum Inputbedarf (Güter, Dienste) des E, den nur F liefern kann. Die Abhängigkeit von E ist um so geringer (umgekehrt proportional), je mehr andere Lieferanten dieselben Fließelemente als Input für E zu liefern imstande sind¹. Die Macht eines Herstellers gegenüber einem Händler bestimmt sich folglich danach, bis zu welchem Grade er den Händler mit Produkten hoher Kauf-
frequenz, auskömmlicher Spanne, mit dafür geeignetem Displaymaterial, regalgeeigneter Packungsgröße bzw. Größe der Abgabeeinheit sowie Marktkennntnis dieses Produktmarkts zu versorgen weiß und in welchem Ausmaß er allein und nicht ein anderer Hersteller dazu imstande ist.

Die relative Bedeutung eines Hersteller für einen Händler ist demnach durch die jeweils erreichte Kopplungsdichte determiniert. Das absolute Volumen der Fließelemente in den Input-Outputströmen und deren Regelmäßigkeit sind direkte Indikatoren der Belohnungs- bzw. Bestrafungsmacht des Herstellers und umgekehrt auch des Händlers:

"The most direct kind of input-output measures serve as an indicator of this base of power. Presumably, power varies inversely with the degree of concentration of either a product source or market. In other words, a firm with a concentrated source of product or a concentrated market may find itself in a relatively vulnerable position, possessing relatively little power with regard to those with which it does business."²

1 Vgl. Thompson, J.D., a.a.O., S. 30.

2 Heskett, J.L., Stern, L.W., Beier, F.J., Bases and Uses of Power in Interorganization Relations, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill. 1970, S. 84.

Diese Ausführungen verdeutlichen, daß die Kopplungsdichte bezüglich der Machtfülle des jeweiligen Machthabers allein noch nicht genügend Aussagekraft besitzt. Entscheidend ist die Zahl der alternativen Quellen, die zur Bedürfnisbefriedigung des P einen Beitrag leisten können.

Der Bedeutung solcher Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Nachfrager hat die Wirtschaftstheorie mit der Unterscheidung bestimmter Marktformen seit jeher Rechnung getragen¹. Mit der Untersuchung der Marktmorphologie auf den einzelnen Stufen des Distributionssystems und unter Berücksichtigung des jeweiligen Vollkommenheitsgrades der Märkte läßt sich Aufschluß über die Zahl der dem P offenstehenden alternativen Transaktionspartner gewinnen². Der Beitrag der ökonomischen Theorie zur Macht in Distributionssystemen ist deshalb darin zu sehen, daß sie Voraussetzungen für die Entstehung und Einflußgrößen der Höhe von Belohnungs- und Bestrafungsmacht aufzeigt.

332 Marktmorphologie

Die Zahl der Teilnehmer einer Marktseite beeinflußt die Tauschposition beider Transaktionspartner. Die denkbaren

1 Vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, a.a.O., S. 172; Ott, A.E., Vertikale Preisbildung und Preisbindung, Göttingen 1966, S. 15.

2 Damit wird nicht behauptet, daß die Anzahl der Marktteilnehmer alleiniges oder aussagefähigstes Merkmal von Marktstrukturen sei. Die Anzahl allein sagt wenig über die zu erwartenden Reaktionen aus. Geeigneter für diesen Untersuchungszweck sind etwa Kreuzelastizitäten (mengen- oder preisbezogen), wie sie Triffin zur Marktstrukturanalyse heranzieht. Vgl. dazu z.B. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 191.

Kombinationen der Struktur von Angebot- und Nachfrageseite werden üblicherweise in einem Marktformenschema zusammengefaßt¹. Für den Zweck dieser Arbeit erscheint es wenig sinnvoll, anhand eines solchen Schemas die zu erwartenden Machtbeziehungen systematisch aufzuzählen. Die Darstellung beschränkt sich lediglich auf die exemplarische Nennung einiger Konstellationen und wie diese durch entsprechende Verhaltensweisen geschaffen bzw. durch zusätzliche Maßnahmen zum Machterwerb genutzt werden können.

Potentielle Angebotsmacht eines Herstellers kann bei oligopolistischer Angebotsstruktur² und atomistischer Händlernachfrage z.T. aus der relativ geringen Zahl alternativer Bezugsquellen für die Händler³ stammen. Auf die Bedeutung der Marktmorphologie für Machterwerb und Machtfülle stößt man ferner, wenn die Bedingungen für Entstehung von Nachfragemacht untersucht werden. Die Bündelung von atomistischer Nachfrage auf Seiten der Händler, z.B. durch Einkaufsgenossenschaften oder Kettenbildung, verkleinert die Zahl der Transaktionspartner für den Hersteller. Aufgrund dieses Sachverhaltes wurde wiederholt die Kooperation und Konzentration im Handel als Instrument des Machterwerbs bezeichnet⁴. Koalitionsbildung läßt sich in diesem Sinne ebenso als ein Instrument des Ausgleichs ungleicher Machtstellungen ansehen⁵.

1 Vgl. z.B. Gutenberg, E., a.a.O., S. 185; Jacob, H., a.a.O., S. 33; Mallen, B.E., *Introducing the Marketing Channel to Price Theory*, in: JoM, July 1964, S. 29 ff.

2 Definitionsgemäß ist in einem bestehenden Distributionssystem jeweils nur ein Hersteller zu berücksichtigen. Die insgesamt vorhandenen Hersteller des betreffenden Produkts werden jedoch von Absatzmittlern in ihre Entscheidung, das bestehende Distributionssystem zu verlassen und Teilnehmer eines anderen zu werden oder im System zu verbleiben, miteinbezogen.

3 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 98.

4 Vgl. Meffert, H., *Perspektiven des Konsumgütermarketing in den 70er Jahren*, a.a.O., S. 688; Mellerowicz, K., *Entstehungsgründe der Nachfragemacht*, in: MA 1965, S. 296; Sölter, A., *Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung*, a.a.O., S. 20 ff.; Sölter, A., *Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel*, a.a.O., S. 208 f.

5 Vgl. Emerson, R.M., a.a.O., S. 35 ff.

Die theoretischen Marktmodelle Oligopol oder Oligopson treten in der Realität kaum in reiner Form auf. Neben einer kleinen Zahl - gemessen an ihrem Marktanteil - großer Anbieter oder Nachfrager existieren in der Regel eine weitere Zahl kleinerer Unternehmen (so z.B. bei Angebots-Teiloligopolen)¹. Die morphologisch schwächere Marktseite wird deshalb bemüht sein, durch Kopplungen mit einer möglichst großen Zahl von Anbietern bzw. Nachfragern die Abhängigkeitsrelation mit den "Großen" zu schwächen: "Under norms of rationality, organizations seek to minimize the power of task-environment elements over them by maintaining alternatives."² Die Streuung des Auftrags- bzw. Absatzpotentials ist eine bekannte Maßnahme, um eine Machtstellung gegenüber Anbietern bzw. Nachfragern zu gewinnen bzw. zu erhalten³. Gelingt es Absatzmittlern, Produzenten zur Herstellung von Eigenmarken zu bewegen, so erhöhen sie so gleichsam die "Zahl" der Markenhersteller. Ferner kann die eingeführte "Herstellermarke" auf diese Weise Einbußen ihrer Einzigartigkeit erleiden. Insoweit wird die potentielle Herstellermacht in zweierlei Hinsicht beeinflusst.

Aus der zahlenmäßigen Besetzung des Herstellermarktes und der Absatzmittlerstufen läßt sich die jeweilige Machtfülle nicht vollständig erklären. Nicht nur die Morphologie, sondern auch die Vollkommenheit der Märkte ist zu berücksichtigen.

1 Vgl. Jacob, H., a.a.O., S. 34.

2 Thompson, J.D., a.a.O., S. 32.

3 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 109 f.; Sturdivant, F.D., und Granbois, D.H., Channel Interaction; An Institutional-Behavioral View, in: The Quarterly Review of Economics and Business, Summer 1968, S. 63.

333 Marktungvollkommenheit

Marktungvollkommenheit entsteht generell durch Präferenzen sachlicher, zeitlicher, örtlicher und persönlicher Art. Insbesondere über sachliche Präferenzen können Hersteller durch produktpolitische Maßnahmen oder durch Sprungwerbung Macht erwerben.

Das Ausmaß der Produktdifferenzierung¹ bzw. ausgeprägte Präferenzen auf der Nachfrageseite schaffen auch bei polypolistisch-oligopolistischer Anbieter-Nachfrager-Beziehung dem Anbieter eine gewisse Machtstellung. Setzt man voraus, daß die Konsumentennachfrage nach einer Produktmarke, die sich von anderen Erzeugnissen derselben Produktgattung erheblich unterscheidet, groß ist und unelastisch auf Marketing-Anstrengungen der Konkurrenzmarkenhersteller reagiert, so vermag nur der Hersteller dieser Marke dem Händler die mit der Distribution der Marke verbundenen Anreize zu verschaffen. Produktdifferenzierung ist folglich ein Instrument des Machterwerbs durch den Hersteller.

Die Machtfülle des Herstellers hängt vom Ausmaß ab, in dem sich die betreffende Marke von anderen, vergleichbaren Produkten abhebt: "The degree of differentiation which a product possesses will determine, to a significant extent, the amount of power a producer can exert."²

Die Machtfülle, die sich ein Hersteller durch Produktdifferenzierung erwirkt, verändert sich analog dem Umsatzverlauf eines Produkts in der Zeit. Sie unterliegt

1 Vgl. zur Bedeutung der Produktdifferenzierung für die Unvollkommenheit des Marktes Angehrn, O., a.a.O., S. 83; Gutenberg, E., a.a.O., S. 180 ff.

2 Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 98.

gleichfalls einem "Lebenszyklus": Ein Neuprodukt, das sich vom übrigen Marktangebot positiv abhebt und mit dem sich nach einer möglichst kurzen Einführungsphase in der Wachstumsstufe des Lebenszyklus hohe Umsätze erzielen lassen, verschafft dem Hersteller zunehmende Belohnungsmacht gegenüber dem Händler. Mit der Aufnahme des Artikels in sein Sortiment ist der Händler eine Bindung (commitment)¹ eingegangen. Die Belohnungsmacht des Herstellers wandelt sich damit zur Bestrafungsmacht. Eine Sperre der Belieferung käme einer Bestrafung gleich. Das Ausmaß der Bestrafung kann sogar größer als die durch den Nichtverkauf der Marke dem Händler entstehenden Opportunitätskosten sein. Es ist nämlich zu bedenken, daß das Nichtführen der Marke negative Ausstrahlungseffekte auf den Umsatz in anderen Sortimentsteilen des Händlers mit sich bringen kann. Im Laufe der Zeit verliert jedoch die Marke durch Imitationen an Exklusivität (Reifephase und Abstieg im Lebenszyklus). Gleichwertige alternative Bezugsquellen eröffnen sich dem Händler: Die Machtfülle des Herstellers sinkt².

Ein weitaus häufiger angewendetes Instrument des Machterwerbs stellt die Konsumentenwerbung dar³. Werbung schafft Konsumentenpräferenzen und unterstützt die qualitative Produktdifferenzierung, die bei technisch ausgereiften Gütern zunehmend schwieriger wird⁴. Die Macht über Absatz-

1 Zur Bedeutung des "commitment" für eine Machtbeziehung vgl. Heskett, J.L., Stern, L.W., Beier, F.J., a.a.O., S. 89 f.

2 Vgl. Little, R.W., a.a.O., S. 36.

3 Vgl. Kotler, P., a.a.O., S. 407; Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, a.a.O., S. 77 f.; Matthews, J.B. jr., Buzzell, R.D., Levitt, T., Frank, R.E., Marketing - An Introductory Analysis, New York usw. 1964, S. 302.

4 Vgl. Ott, A.E., a.a.O., S. 123 und 129 ff.

mittler kraft Konsumentenwerbung gewinnt ein Hersteller durch sog. Umweltkontrolle (ecological control) des Machtunterworfenen. Umweltkontrolle ist dann gegeben, wenn ein Machthaber die Umwelt eines Machtunterworfenen P durch eigene Aktionen so verändern kann, daß dieser die Konsequenzen seines Verhaltens in der von O gewünschten Weise prognostiziert¹.

Mit der Einflußnahme auf die Konsumenten - entsprechende Wirksamkeit der Werbung vorausgesetzt - beabsichtigt der Hersteller, den Händler zu einer Schätzung der Konsumenten-nachfrage zu veranlassen, deren Wert genügt, um die Hersteller-Händler-Transaktion dem Händler vorteilhaft erscheinen zu lassen. Der Einfluß der Werbung auf die Konsumentennachfrage wird zur Entscheidungsprämisse der Händler-Einkaufsentscheidung².

Die Wirksamkeit der Werbung als Instrument des Machterwerbs und der Machtausübung scheint derart plausibel, daß die Wirkung dieses Instruments auf die Dispositionen der Absatzmittler empirisch bisher kaum getestet wurde³. Die Untersuchung von Haines und Silk führte dabei zu überraschenden Ergebnissen. Die Autoren fanden unter Verwendung unterschiedlicher Regressionsansätze, "daß keine Berechtigung zu der Annahme besteht, Konsumentenwerbung beeinflusse die Erhältlichkeit des beworbenen Produkts im Einzelhandel in so direkter Weise, wie es die Literatur unterstellt."⁴ Als Maßgröße für Erhältlichkeit wird von den

1 Vgl. Cartwright, D., a.a.O., S. 19 f.; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 195.

2 Die Werbung ist einer jener Fälle, in dem Machterwerb und Machtausübung zusammenfallen. Der Einsatz dieses Marketing-Instruments verschafft dem Machthaber die gewünschte Machtbasis, entspricht aber zugleich auch dem hier zugrundegelegten Manipulationsbegriff.

3 Vgl. zum folgenden Haines, G.H.jr., und Silk, A.J., Does Consumer Advertising Increase Retail Availability of a New Product?, in: JoAR 1967, Nr. 3, S. 9 ff.

4 Ebenda, S. 13 f.

Autoren die gewichtete Distribution (Anteil der Geschäfte am Warengruppen-Umsatz, die den Artikel vorrätig haben) angesetzt¹.

Nur in wenigen der 31 Erhebungsgebiete konnten signifikante positive Regressionskoeffizienten der Variablen "Werbeausgaben" auf die Distributionsdichte gemessen werden. Die Ergebnisse stehen in offensichtlichem Widerspruch zu theoretischen Erwägungen.

Als mögliche Erklärung des Widerspruchs zwischen Hypothese und Empirie führen die Autoren an, daß die gewichtete Distribution in diesem Fall nicht das geeignete Kriterium für die Wirksamkeit der Werbung auf die Disposition des Händlers ist. Die Auswirkungen der Werbung können sich auch darin niederschlagen, daß der Händler dem betreffenden Produkt einen besseren Platz im Verkaufsregal einräumt. Ferner kann sich die Nichtberücksichtigung eines "time-lag" verzerrend auswirken. Die mögliche Erklärung, daß die Höhe der Werbeausgaben als quantitatives Maß der Stärke werblicher Unterstützung einer Marke zu global sein kann, wird erstaunlicherweise von den Autoren nicht in Erwägung gezogen. Denn auch die Art der eingeschalteten Medien und die zeitliche Streuung ihrer Einschaltung kann für die Dispositionen des Händlers bedeutsam sein.

Die Autoren kommen aufgrund des unbefriedigenden Verhältnisses zwischen Arbeitshypothesen (je höher die Werbeausgaben von Herstellern, desto höher die gewichtete Distribution) und dem Testergebnis zu der resignierenden Schlußfolgerung: "Die Ergebnisse weisen in der Tat darauf

1 Mit der "Vorrätigkeit" eines Artikels ist sowohl die Sortimentspolitik wie zugleich auch die Lagerhaltungspolitik betroffen. Vgl. zum Begriff der gewichteten Distribution, Loh, D., Die Bedeutung der Marktforschung im Marketing, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 14, a.a.O., S. 70.

hin, daß der Prozeß, durch den die Werbung (wenn überhaupt) einen Einfluß auf Einzelhändler ausübt, wesentlich komplexer ist als gemeinhin angenommen wird."¹

Diese Untersuchung zeigt, wie schwierig es ist, die theoretisch zu vermutende Wirksamkeit der Werbung als Instrument des Machterwerbs empirisch nachzuweisen.

Die Hypothese, daß Werbung einen Einfluß auf die Sortiments- und Lagerhaltungspolitik der Händler auszuüben vermag, ist in Anbetracht der Ergebnisse dieser Untersuchung bisher nicht revidiert worden. Einerseits ist dies darauf zurückzuführen, daß andere, nicht-quantitative Studien die Hypothese stützen². Zum anderen spricht die Erfahrung in der Praxis für die Gültigkeit dieser Hypothese. Das Ausmaß der werblichen Unterstützung z.B. einer Neueinführung ist ein gewichtiges Argument in Verkaufsgesprächen zwischen Hersteller und Händler³. Ferner muß bedacht werden, daß die in den Werbebudgets vielfach nicht erfaßten Verkaufsförderungsmaßnahmen der Hersteller ebenfalls die gewichtete Distribution beeinflussen.

Die Marktformenanalyse und die Untersuchung der Marktvollkommenheit liefern Aufschluß über denkbare Machttypen, vor allem Belohnungs- und Bestrafungsmacht, sowie einige wichtige Instrumente des Machterwerbs in Absatzkanälen. Stets muß jedoch berücksichtigt werden, daß damit nur ein Ausschnitt aller Machtbeziehungen wiedergegeben wird⁴.

1 Haines, G.H.jr., und Silk, A.J., a.a.O., S. 15.

2 Vgl. die bei Haines, G.H.jr., und Silk, A.J., a.a.O., S. 9 f. angegebenen Quellen.

3 Vgl. die empirische Untersuchung zur Frage, welche Informationen Einzelhändler sortimentspolitischen Entscheidungen zugrundelegen, von Schäfer, W., und Naether, E.A., Wird der Einzelhändler beim Einkauf unzulänglich informiert?, in: MA 1971, S. 91 ff.

4 Zu den Instrumenten des Erwerbs von Expertenmacht vgl. S. 165 ff. der vorliegenden Arbeit.

34 Die Bedeutung der Machtverteilung als Konflikt- und Koordinationsdeterminante

341 Das Konzept der Machtverteilung

Zwischen Organisationen, die Elemente eines Distributionssystems sind, können Machtbeziehungen stets in beiden Richtungen verlaufen. Es erhebt sich die Frage, ob Machtbeziehungen neutralisiert werden, wenn die Macht eines A über B mit einer gleich starken Macht des B über A konfrontiert wird. Man kann davon ausgehen, daß Machtbeziehungen in einer solchen Situation nicht unwirksam oder aufgehoben werden¹. Die gegenläufigen Machtbeziehungen kompensieren sich jedoch². Aus der jeweiligen Machtfülle bildet sich ein Saldo. Das Ergebnis stellt eine "Nettomacht" eines der Beteiligten dar³. In Anbetracht der unterschiedlichen Machtgrundlagen und Machtmittel sowie der Schwierigkeiten der Messung von Machtfülle muß die Ermittlung von Nettomacht noch als derzeit unlöstes Problem bezeichnet werden.

Es ist denkbar, daß beide Elemente einer Hersteller-Händler-Dyade⁴ eine annähernd gleich hohe Machtfülle besitzen. In einer solchen *s y m m e t r i s c h e n* Machtverteilung kompensieren sich die wechselseitigen

1 Vgl. Emerson, R.M., a.a.O., S. 33 f.

2 Vgl. Fäßler, K., a.a.O., S. 125.

3 Vgl. Harsanyi, J., Messung der sozialen Macht, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Shubik, M., Hamburg.1965, S. 212 ff.

4 Dyaden sind Systeme bzw. Subsysteme mit nur zwei Elementen. Meist werden solche Elemente eines umfassenderen Systems als Dyade betrachtet, die in intensiver Wechselbeziehung stehen. Vgl. Evans, F.B., Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach, in: Personal Selling, Behavioral Science Readings and Cases, Hrsg.: Bearden, J.H., New York usw. 1967, S. 213 ff.

Machtbeziehungen. Bezieht man sich auf die Marktmorphologie, so wird eine solche Situation z.B. durch ein bilaterales Monopol gekennzeichnet. Die symmetrische Machtverteilung in Hersteller-Händler-Beziehungen stellt nach allgemeiner Anschauung jedoch eher die Ausnahme als die Regel dar¹.

Eine *a s y m m e t r i s c h e* Machtverteilung liegt dagegen vor, wenn die Saldierung der wechselseitigen Machtrelationen zu einem Machtübergewicht eines bestimmten Elements führt. In einem solchen Fall besitzt einer der beiden Machthaber einen Machtvorteil (Nettomacht). Eine solche Konstellation wird allgemein in Distributionssystemen als der Normalfall angesehen. Grund dafür ist das ständige Bemühen der Systemelemente, Machtvorteile für sich zu erringen bzw. zu erhalten². Revzan führt dazu aus:

"The control thus manifested within a particular channel for a particular category of products involves an organizational jousting for channel position which cuts across the element of integration ... It may result in a clear-cut victory for one level within the channel or in a serious stalemate in which no single management unit 'wins' or 'loses'." ³

1 Vgl. Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, a.a.O., S. 72 ff.; McCammon, B.C.jr., und Little, R.W., a.a.O., S. 329 f.

2 Vgl. dazu Craig, D.R., und Gabler, W.K., The Competitive Struggle for Market Control, in: Readings in Marketing, Hrsg.: Westing, J.H., New York 1953, S. 46 ff.

3 Revzan, D.A., Wholesaling in Marketing Organization, New York etc. 1961, S. 144.

Stern folgert aus dem vermuteten Machtübergewicht eines der Systemelemente, daß dieses automatisch eine Führungsfunktion¹ übernimmt: "Power (in the form of inter-organizational control) gravitates to one organization within a system of interrelated organizations. The emergence of a leader within such a system is not only likely, but inevitable."²

Für diese Funktion finden sich in der amerikanischen Literatur die Bezeichnungen "channel leader", "channel captain", "channel administrator" oder "channel commander"³. Dafür hat sich in der deutschen Literatur die Bezeichnung "Marketing-Führerschaft"⁴ durchgesetzt. Marketing-Führer kann ein einzelner oder eine Gruppe sein. Für die Rolle des Marketing-Führers kommen wegen des notwendigen Machtvorteils nur große Herstellerunternehmen bzw. integrierte Handelsorganisationen in Betracht. Wenn kleinere Hersteller einen deutlichen Machtvorteil z.B. durch marktgerechte Produktdifferenzierung genießen, sind auch sie Anwärter für die Marketing-Führerschaft⁵.

1 Zwischen Machtübergewicht und Führung ist jedoch begrifflich zu differenzieren: Nettomacht stellt lediglich ein Führungspotential dar. Channel leadership entsteht erst dann, wenn diese Macht auch ausgeübt wird. Selbst wenn eine Organisation eine dominante Machtstellung im Distributionssystem einnimmt, kann sie u.U. (z.B. bei mangelnder Notwendigkeit der Machtanwendung, Fehleinschätzung der eigenen Machtstellung) die Macht nicht anwenden.

2 Stern, L.W., Channel Control and Interorganizational Management, in: Readings in Physical Distribution Management, The Logistics of Marketing, Hrsg.: Bowersox, D.J., Lalonde, B.J., Smykay, E.W., New York 1969, S. 93.

3 Vgl. Davidson, W.R., Channels of Distribution - One Aspect of Marketing Strategy, in: New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach, Hrsg.: Ryans, J.K.jr., Donnelly, J.H.jr., Ivancevich, J.M., Belmont, Calif. 1970, S. 180; Little, R.W., a.a.O., S. 31, McCammon, B.C.jr., a.a.O., S. 79 f.

4 und 5 s. folgende Seite.

Der Machtvorteil des Marketing-Führer kann grundsätzlich aus jeder der oben genannten Machtgrundlagen stammen: "The power of a centralizing organization (Marketing-Führer, Anm. d. Verf.) is likely to be based on reward and expertness, although identification (referent) and, in some cases, coercion are also important."¹ Stern und Heskett räumen also der Belohnungs- und Expertenmacht ein besonderes Gewicht ein. Sie stellen entsprechend folgende Hypothese über die Nettomacht des Marketing-Führers auf:

Der Machtvorteil des Marketing-Führers gegenüber anderen Mitgliedern des Distributions-systems besteht aus der Sicht dieser Mitglieder

- a) in seiner erkennbaren Fähigkeit, diesen Mitgliedern Belohnungen zu verschaffen, und
- b) in seinen von den Mitgliedern wahrgenommenen Kenntnissen und Erfahrungen im Marketing des betreffenden Produkts².

4 Dabei ist der in vertikaler Richtung wirkende Marketing-Führer nicht mit dem Marktführer im horizontalen Sinne (z.B. dem Preisführer) zu verwechseln. Vgl. Sölter, A., Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, a.a.O., S. 43o ff.; vgl. auch Meffert, H., Wenn die 1. Hand die 2. Hand an die Hand nimmt, a.a.O., S. 67.

5 Vgl. Disch, W.K.A., Wer ist denn der Herrscher im Absatzkanal?, in: MJ 197o, S. 89; Little, R.W., a.a.O., S. 33 ff.

1 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 3ol.

2 Vgl. ebenda.

Potentielle Marketing-Führer sind nur durch eine ökonomische und soziologische Analyse der bestehenden Machtstruktur¹ des Distributionssystems zu ermitteln. Macht-symmetrie und Machtasymmetrie sind die beiden Ausprägungen der Machtverteilung, deren Bedeutung für das Ausmaß von Konflikten und die Wirksamkeit und somit auch das Gleichgewicht von Distributionssystemen im folgenden untersucht werden soll.

342 Machtsymmetrie

Die Frage, welche Auswirkungen von symmetrischen Machtverhältnissen zwischen dem Hersteller und seinen Transaktionspartnern in Distributionssystemen auf Konflikt und Wirksamkeit des Systems ausgehen, ist in Anbetracht unterschiedlicher Auffassungen in der Literatur schwierig zu beantworten. Beier und Stern sind der Ansicht, daß es insbesondere in Absatzkanälen schwierig ist, vorauszu-sehen, welche Form langfristiger Verbindung Systemelemente mit gleicher Machtfülle haben werden. Bestehen in diesem Fall keine Absprachen oder verbindliche Vereinbarungen, so habe dies zwar in hohem Maße unveränderliche, jedoch konfliktgeladene Beziehungen zur Folge².

1 Sölter kommt zu dem Ergebnis, "daß weder aus betriebswirtschaftlichen, noch aus marktwirtschaftlichen, geschweige denn aus grundgesetzlichen Gründen einer Marktstufe, sowohl der Industrie wie dem Großhandel oder dem Einzelhandel, eine grundsätzliche Prädominanz für die Bestimmung von Produktion und/oder Absatz und für den Verkehr mit der Konsumentenstufe zukommt. Je nach den besonderen produkt- und marktmäßigen Bedingungen, je nach der unternehmerischen Potenz und je nach der Machtkonstellation sind Unternehmer der einen oder anderen Stufe 'Marketingführer'." Sölter, A., Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, a.a.O., S. 222.

2 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 109.

Offen bleibt dabei, aus welchen Überlegungen die Konfliktgeladenheit solcher Systeme abzuleiten ist. Gegenläufige, kompensatorische Machtpotentiale bieten keinem der Beteiligten die Möglichkeit, dem anderen Entscheidungsprämissen aufzuzwingen. Die Parteien werden sich entsprechend dem Konzept wechselseitiger Machtbeziehungen in ihrem Verhalten aneinander orientieren, eine Situation, die durch sorgfältiges Abtasten und vorsichtiges Taktieren gekennzeichnet sein wird. Jeder wird zögern, dem anderen Forderungen in bezug auf dessen Verhalten zu stellen, da er mit eventuell unliebsamen Gegenforderungen zu rechnen hat. Antezedensbedingungen für Konflikt sind aus einem solchen Verhältnis kaum abzuleiten.

Es sprechen sogar einige Anzeichen dafür, daß in einer Konstellation symmetrischer Machtverhältnisse Kooperationsbereitschaft gefördert wird. Zur Verdeutlichung sei auf die "gemischte Situation" als typische Ausprägung der Entscheidungsinterdependenz in Absatzkanälen Bezug genommen¹. Bei gleicher Machtverteilung wird die Partei A die Partei B kaum zu einer Strategiewahl zu zwingen versuchen, welche ihr selbst die Realisierung des von ihr meistpräferierten Ergebnisses gestattet, B jedoch relativ schlecht stellt. A müßte immer damit rechnen, daß B seinerseits zurückschlägt und schließlich beide den ungünstigen Sattelpunkt (a_1 , b_1) realisieren. Bei symmetrischer Machtverteilung ist es wahrscheinlicher, daß sich A und B aus Furcht vor für beide nachteiligen Machtkämpfen auf die Kooperationsstrategie einigen.

Ausgeglichene Machtverhältnisse sind ferner geeignet, den Verteilungskonflikt um die Allokation von Anreizen und Beiträgen im System zu dämpfen. Diese Allokation vollzieht sich im Rahmen von Verhandlungen (Transaktions-

1 Vgl. S. 349 dieser Arbeit.

prozessen). Den Ausgang solcher Verhandlungsprozesse bestimmen neben dem unterschiedlichen Geschick der Parteien in der Verhandlungstaktik, d.h. im Gebrauch und der Vortäuschung von Machtmitteln naturgemäß die Machtbeziehungen zwischen den Kontrahenten¹. Bei symmetrischer Machtverteilung ist ceteris paribus anzunehmen, daß der Kooperationserfolg in einer dem beiderseitigen Beitragsverhältnis entsprechenden Relation aufgeteilt wird. Ein Neideffekt auf seiten eines Machtunterworfenen wird dann kaum auftreten. Da die Aufteilung von Anreizen und Beiträgen zur beiderseitigen Zufriedenheit als ein Erfordernis der Kooperationsbereitschaft anzusehen ist, spricht auch dieser Umstand dafür, daß in machtsymmetrischen Systemen mit höherer Kooperationsbereitschaft zu rechnen ist.

Die bisherigen Argumente basieren implizit auf der Erkenntnis, daß bei symmetrischer Machtverteilung die Parteien in der Ausübung ihrer Macht besondere Vorsicht walten lassen. Das Bestehen von Macht und Gegenmacht trägt dazu bei, daß Machtmittel nur sehr vorsichtig und wohlüberlegt angewendet werden². Ein solches Verhalten vermag unter Umständen zu verhindern, daß aus der Zielkonstellation oder den Rollenbeziehungen stammende latente Konflikte sich manifestieren. So wird z.B. bei bestehendem Rollendissens kaum eine Funktionsabsorption durch eine der Parteien eintreten.

Das Beispiel verdeutlicht, daß eine isolierte Betrachtung der Strukturvariablen nicht genügt, wenn tiefergehende Einblicke gewonnen werden sollen. Die Zielkonstellationen und die Ausprägungen der Rollenbeziehungen sind mit der

1 Vgl. S. 148 ff. dieser Arbeit.

2 Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 58o.

Machtverteilung im Distributionssystem gemeinsam zu betrachten. Bei Zieldivergenz, Zielkonkurrenz und Machtsymmetrie ist z.B. eher damit zu rechnen, daß einer der beiden Beteiligten eine Zielangleichung vornimmt oder Beziehungen zu dem anderen abbricht, anstatt Macht anzuwenden. Dies gilt dann, wenn die subjektiv geschätzten Kosten der Machtanwendung und -ausübung höher oder genau so hoch sind wie der erwartete Manipulationserfolg. Als solche Kosten sind dabei alle negativen Sanktionen anzusehen, zu denen die Gegenpartei fähig ist¹.

Bezüglich der Auswirkungen der Machtsymmetrie auf die Wirksamkeit ergeben sich lediglich zwei Anhaltspunkte. So läßt sich vermuten, daß symmetrische Machtbeziehungen die Selbstgefälligkeit eines Marketing-Führers (complacency of the managing organization)² nicht aufkommen lassen. Mit der Selbstgefälligkeit verbundene Lethargie kann dazu führen, daß Anregungen zu Wirksamkeitsverbesserungen nicht wahrgenommen oder nicht akzeptiert werden. So kann in der Regel damit gerechnet werden, daß in solchen Systemen die Nutzlosigkeit von Transformationen nicht bemerkt wird³.

Ein weiterer Einfluß auf die Wirksamkeit ergibt sich daraus, daß die Parteien ständig versuchen werden, einen Machtvorteil zu erringen. Machtgewinnung ist nur über den Einsatz von geeigneten Instrumenten des Machterwerbs möglich. Mit dem Einsatz solcher Instrumente werden wirtschaftliche Mittel gebunden, die in anderer Verwendung

1 Zu den Kosten der Machtausübung vgl. Cartwright, D., a.a.O., S. 8 f.

2 Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 58o.

3 Zur Nutzlosigkeit von Transformationen vgl. S. der vorliegenden Arbeit.

produktiver sein können. Dies bedeutet, daß das Verhältnis von Output des Systems zu Systeminput theoretisch vergrößert werden kann¹.

343 Marketing-Führerschaft

Asymmetrische Machtbeziehungen stellen die häufiger zu erwartende Machtverteilung in Distributionssystemen dar. Der Machtvorteil wird in der Regel von dem Machtüberlegenem dazu genutzt, die Marketing-Führerschaft zu übernehmen. Im Grunde genommen basiert die Ansicht, Marketing-Führerschaft sei vorteilhaft für ein Distributionssystem², darauf, daß nicht nur eine wirksame Führung der einzelnen Organisationen innerhalb des Systems, sondern auch eine Führung des Systems als Ganzes notwendig ist, damit befriedigende Wirksamkeit erreicht wird³. Der Machtvorteil als Nettomacht über die übrigen Systemelemente "kann eingesetzt werden, um mit besseren Ergebnissen die interdependenten Entscheidungen der Systemelemente abzustimmen, zugleich um die Verständigung und das Verstehen (communication and understanding) aller Teilnehmer horizontal und vertikal zu erleichtern."⁴ Die Wirksamkeit im Distributionssystem hängt dann davon ab, ob und wie die Marketing-Politik des Marketing-Führers von den übrigen Systemelementen akzeptiert wird⁵.

1 Hier eröffnen sich Parallelen zur Diskussion des Effekts der Abrüstung bzw. des Verzichts auf weitere Aufrüstung im Rahmen internationaler Machtbeziehungen.

2 Vgl. Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 113; Little, R.W., a.a.O., S. 36; o.V., Versorgungssysteme im Umbruch - Strukturwandlungen und Funktionsverlagerungen, a.a.O., S. 235; Ridgeway, V., a.a.O., S. 119.

3 Vgl. Ridgeway, V., a.a.O., S. 119.

4 Little, R.W., a.a.O., S. 36.

5 Vgl. Stern, L.W., Channel Control and Inter-Organizational Management, a.a.O., S. 93.

Vergleicht man die Auffassungen, daß Marketing-Führerschaft der Wirksamkeit des Systems förderlich sei, so kann man feststellen, daß diesem Konzept die Annahme zugrunde liegt, zentrale Koordination sei wirksamer als dezentrale Koordination.

Zentralisation der Koordination bedeutet nicht nur die Zusammenfassung aller Koordinationsprozesse durch einen Koordinator. Vielmehr liegt bei Marketing-Führerschaft eine Über- bzw. Unterordnung vor. Diese insoweit hierarchische Koordination¹ erstreckt sich z.B. über alle Absatzmittlerstufen, wenn der Hersteller die Marketing-Führerschaft innehat. Zwischen dem Marketing-Führer als Koordinator und den übrigen Systemelementen als Koordinierten besteht eine asymmetrische Machtbeziehung. Der Marketing-Führer übernimmt die Aufgabe, spezifische Koordinationsentscheidungen zu treffen. Er setzt damit einzelnen Teilnehmern Beschränkungen ihres Handlungsspielraums.

Es lassen sich eine Reihe von augenfälligen Vorteilen der zentralen Koordination in Absatzkanälen anführen². Zunächst zeichnen sich zentral koordinierte Systeme in der Regel durch eine straff gegliederte, exakte und kurzfristig anpassungsfähige Planung aus. Denn die Forderungen und Vorhaben der Systemteilnehmer können vorhergesagt und/oder gelenkt werden. Auch stehen in der Regel mehr und bessere Informationen zu Planungszwecken zur Verfügung. Die einzelnen, von den Systemelementen durchzuführenden Transformationsprogramme können folglich z.B. unter einem

1 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Dritter Band, a.a.O., S. 80.

2 Vgl. McCammon, B.C.jr., und Bates, A.D. The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy, in: The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, a.a.O., S. 290.

Gesamtkostenkriterium bei gegebenem Outputniveau geplant werden. Die optimale Abfolge und der jeweilige Umfang der einzelnen Transformationsprozesse kann in der Regel nur mit entsprechendem Machteinfluß durchgesetzt werden¹. Neben diesen auf die Wirksamkeit des Systems abzielenden Argumenten führt Little andere Aspekte an, welche die Ausübung von Marketing-Führerschaft im Distributions-system als vorteilhaft erscheinen lassen:

"(Channel leaders) have the economic power to communicate and enforce a greater recognition of the system's common goals which are congruent with some goals in each member firm. They have the ability to enforce, through economic sanction, a reward and penalty system within the inter-organizational structure. They are thus able to design and administer joint-decision efforts and responsibilities in a manner that can lead to less conflict than would likely be the case without their intervention."²

Dieser Auffassung, daß Marketing-Führerschaft zu einer Mäßigung des Konfliktniveaus beiträgt, kann jedoch nicht uneingeschränkt gefolgt werden. Zunächst ist festzustellen, daß Machtausübung und Konflikt in der Regel eng miteinander verknüpft sind. Wenn O als Marketing-Führer die Macht besitzt, das Verhalten von P zu **v e r ä n d e r n**, kann dies implizieren, daß die (stärkeren) Machtmittel des O auf die (schwächeren) Machtmittel des P treffen, mit denen P zur Beibehaltung seines Verhaltens Widerstand leistet³. Diese widerstrebenden Kräfte können ihre Ursache in Zielkonkurrenz oder Rollendissens haben. Mit dem

1 Zur Illustration sei hier an das oben dargestellte Modell von Kotler/Stasch erinnert. Es wurde gezeigt, daß bei autonomen Entscheidungen auf den einzelnen Systemstufen nicht unbedingt maximaler Systemgewinn erzielt wird. Vgl. S. 69ff. dieser Arbeit.

2 Little, R.W., a.a.O., S. 34.

3 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 65.

Einsatz von Machtmitteln manifestieren sich solche latenten Konflikte. Little geht in seiner obigen Stellungnahme offenbar von einem harmonisch strukturierten System aus, in dem Zielkonkurrenz oder Rollendissens fehlen.

Machtausübung als Kennzeichen asymmetrischer Machtverteilung wirkt jedoch nicht nur konflikt-manifestierend, sondern auch selbst möglicherweise konflikt-erzeugend. Dies ist vor allem eine Frage der angewendeten Machtmittel und ihrer Anwendung zugrundeliegenden Zielsetzung. Macht kann beispielsweise als Mittel für andere Zwecke oder aber als Selbstzweck ausgeübt werden. Wird Macht als Selbstzweck angesehen, dann erhöht sich hierdurch die Konfliktwahrscheinlichkeit gegenüber jener Einstellung, die Machtausübung nur als Mittel zum Zweck betrachtet¹. Was die Wahl der Machtmittel anbetrifft, so wird Konflikt häufig durch den Umstand hervorgerufen, daß Mittel der Bestrafungsmacht ausgespielt werden. Es ist eine bekannte Tatsache, daß der Versuch, durch Bestrafung Zwang auszuüben, bei dem Beeinflußten Auflehnung und Widerstand hervorruft und ihn zu einem Verhalten veranlassen kann, das seinen eigenen Interessen zuwiderläuft. Selbst bei diesem Fall ist in der Regel keine Abschwächung der konfliktären Wirkung einer Ausübung von Bestrafungsmacht zu erwarten. Instrumente der Bestrafungsmacht erscheinen folglich als wenig geeignet, die Gefolgschaft des Marketing-Führers für kooperative Strategien zu gewinnen: "Repeated use of such bases of influence may produce heightened conflict within the channel!"²

1 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 67.

2 Beier, F.J., und Stern, L.W., a.a.O., S.

Der Zusammenhang zwischen Wahl der Machtmittel und Konfliktniveau kommt auch in dem in Abbildung 8 dargestellten Modell von Boulding zum Ausdruck¹. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Machtanwendung sind dafür maßgebend, ob Absatzkanäle den Charakter von "Drohsystemen", "Tauschsystemen" oder "Integrativsystemen" annehmen.

Im Drohsystem werden Versuche unternommen, durch Schaffung von Erwartungen ungünstiger Umstände Verhalten zu manipulieren: "Tu du etwas Nettes für mich, oder ich werde etwas für dich Schlimmes tun."² Drohungen sind typische Machtmittel der Bestrafungsmacht. Entsprechend nimmt Boulding für die Ausprägung "Drohsystem" ein hohes Niveau "gewalttätiger"³ Konflikte an (vgl. Abbildung 8).

Im Tauschsystem werden die Beziehungen zwischen Individuen vor allem durch Versprechen geregelt: "Wenn du für mich etwas Nettes tust, dann werde ich etwas Nettes für dich tun."⁴ Tauschsysteme sind folglich durch Beeinflussungsversuche auf der Grundlage von Belohnungsmacht gekennzeichnet. Für diesen Typ wird ein relativ niedriges Niveau überwiegend "friedlicher" Konflikte angenommen.

1 Vgl. Boulding, K.E., Beitrag zur Friedensforschung, in: Friedensforschung, Hrsg.: Krippendorf, E., Köln und Berlin 1968, S. 77 ff.

2 Ebenda, S. 77.

3 Boulding macht keine Angaben, was unter "gewalttätigem" und "friedlichem" Konflikt zu verstehen ist. Der Unterschied ist in der unterschiedlichen Handhabung der jeweiligen Konflikte zu sehen. Bei gewalttätigem Konflikt wird im Gegensatz zu friedlichem Konflikt nicht auf einen Interessenausgleich abgezielt. Vgl. zu derartigen Konflikt-handhabungsformen Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Tex. 1964, S. 10 ff.

4 Boulding, K.E., a.a.O., S. 77.

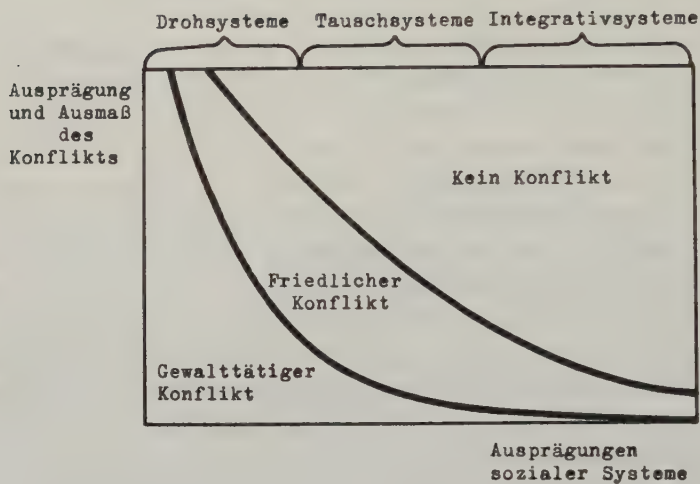


Abbildung 8: Konflikt in sozialen Systemen¹⁾

¹⁾Quelle: Boulding, K.E., a.a.O., S.78.

Im Integrativsystem herrscht schließlich hohes Gemeinschaftsgefühl und gegenseitiges Zuvorkommen: "Falls du etwas möchtest, werde ich glücklich sein, wenn du es besitzt."¹ Sicherlich sind in Distributionssystemen in stärkerem Maße eine Droh- und Tauschhaltung als das Integrativgefühl vertreten.

Wenn Marketing-Führerschaft positive Auswirkungen auf die Koordination im Distributionssystem haben soll, setzt dies folglich voraus, daß sich der Marketing-Führer als Machthaber eine gewisse Selbstbeschränkung seiner Machtausübung auferlegt. Dies wird durch die Ergebnisse der Studie von Assael bestätigt². Aufgrund von Beschwerden der Automobilhändler und einer Intervention der amerikanischen Regierung in den Jahren 1955 - 56 mäßigte General Motors seine Politik der "coercive power", die sich im Druck auf die Lagerhaltung der Händler unter Androhung der Aufhebung bzw. Nichtverlängerung von Franchiseverträgen geäußert hatte. An die Stelle dieses Machtmittels traten eine Reihe von "rewards": "... the length of the franchise was extended, dealer equity was assured in case of cancellation, allowances for model changes were increased, warranty rebates to dealers were liberalized and dealer councils were democratized to provide more dealer representation and better communication with the manufacturer."³ Assael stellt fest, daß sich das Konfliktausmaß im Distributionssystem von General Motors, gemessen an der Einstellung der Händler gegenüber der Politik des Herstellers, seitdem erheblich gesenkt hat.

1 Boulding, K.E., a.a.O., S. 77.

2 Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 577.

3 Ebenda.

Die Wirkung der Marketing-Führerschaft auf Konfliktausmaß und Wirksamkeit des Distributionssystems ist demnach eine Frage des Führungsstils¹. Stern unterscheidet hierbei zwei Extreme: Autoritäre Marketing-Führerschaft (channel tyranny) und partizipative Marketing-Führerschaft (benevolent channel leadership)².

Autoritäre Marketing-Führerschaft ist dadurch gekennzeichnet, daß der Marketing-Führer auf der Erfüllung des von ihm geforderten Verhaltens besteht. Darin läßt sich Machtanwendung ohne wesentliche Selbstbeschränkung vermuten. Bei der Wahl der Machtmittel wird kompromißlos die Machtfülle genutzt: Bestrafungsmacht kann durchaus den Zielsetzungen des Marketing-Führers dienlich sein, selbst wenn die Interessen der übrigen Systemmitglieder empfindlich verletzt werden³. Daraus ist zugleich ein hohes Ausmaß vertikaler Konflikte zu erwarten.

Damit muß kurzfristig nicht der Vorteil zentraler Koordination in Frage gestellt sein: "Channel tyranny" besteht nur bei hoher Nettomacht. Der Marketing-Führer kann die Koordination erzwingen. Demzufolge präsentiert sich dem Konsumenten das betreffende Produkt in einem geschlossenen Marketing-Programm. Nach allgemeiner Auffassung ist die Wirkung des Marketing-Mix auf den Konsumenten dann am größten. Die Wirksamkeit des Systems wird bei ausreichender Nettomacht des Marketing-Führers auch bei Vorliegen erheblicher Konflikte zunächst nicht negativ beeinflusst⁴.

1 Führungsstile sind nach Witte "Varianten der Willensdurchsetzung, wobei jeder Führungsstil ... die Probleme der Leitungsorganisation unter Dominanz einer umfassenden Grundidee zu lösen versucht." Witte, E., Führungsstile, in: HWO, Sp. 595.

2 Vgl. Stern, L.W., The Concept of Channel Control, in: JoR, 1967, S. 14.

3 Vgl. ebenda.

4 Abgesehen sei dabei von Wirksamkeitsminderungen durch Kosten der Machtausübung, wenn z.B. ein Hersteller Kreditbeschränkungen und Lieferbeschränkungen gegenüber bestimmten Händlern wahrmacht und diese dann nicht in der Lage sind, vorhandene Nachfrage auszuschöpfen. Vgl. zu den Kosten der Machtausübung Cartwright, D., a.a.O., S. 8 ff.

Auf längere Sicht führt das hohe Ausmaß von Konflikten jedoch bei Absatzmittlern dazu, daß die ihnen übertragenen Transformationen (z.B. Lagerungsanweisungen, Kundendienst) nicht sachgemäß ausgeführt werden¹. Die Konsumentennachfrage wird sich anderen Marken zuwenden. Die Wirksamkeit und damit auch die Gleichgewichtsfähigkeit des Systems sinken. Werden Widerstand leistende Systemelemente entfernt, so beeinträchtigt die "Fluktuation" ebenfalls die Wirksamkeit des Systems.

Die Machtfülle eines autoritären Marketing-Führers kann das Gleichgewicht auch insoweit bedrohen, als die Nettomacht im Verteilungskonflikt eingesetzt wird. Die Machtunterworfenen werden bis an jenen Schwellenwert des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses gedrückt, bei dem gerade noch die Mitgliedschaft aufrecht erhalten wird. Anreize werden gegenüber den anderen Teilnehmern zurückgehalten, der Marketing-Führer beansprucht den gesamten Überschuß (slack) für sich.

Langfristig wirksamer und gleichgewichtsfähiger erweist sich das andere Extrem, die partizipative Marketing-Führerschaft. Der Marketing-Führer zeigt hier Selbstbeschränkung in der Machtausübung. Zudem wählt er die Machtmittel vorsichtig aus. Er vermeidet Bestrafung, um Auflehnung und Widerstand zu verhindern. Damit kann das Konfliktniveau relativ niedrig gehalten werden². Die Partizipation äußert sich in einer Mitberatung oder Mitbestimmung der

1 Vgl. S. 83 f. dieser Arbeit.

2 Latente Konflikte in Form von Zielkonkurrenz oder Rollendissens treten jedoch auch in partizipativ geführten Distributionssystemen auf. Solche Konflikte werden z.B. unter Betonung des Bereichs der Zielkomplementarität überspielt. Selbstbeschränkung in der Machtausübung, Vermeidung von Mitteln der Bestrafungsmacht verhüten ihre Manifestierung.

übrigen Systemelemente im Koordinationsprozeß¹. Sie erhöht die Kooperationsbereitschaft. Diese führt in Verbindung mit den Vorteilen zentraler Koordination, niedrigem Konfliktniveau und demokratischer Lösung des Verteilungskonflikts zu hoher Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit. Diese Kombination verschafft der partizipativen Marketing-Führerschaft das hohe Ansehen als Idealtyp der Führung von Distributionssystemen.

Es erscheint eine gewisse Skepsis angebracht, ob diese Marketing-Führerschaft in Anbetracht der wirtschaftlichen Eigeninteressen eines Marketing-Führers in der Praxis zu realisieren ist. So bemerkt Disch gewiß zu Recht: "Es widerspräche der Natur des Unternehmers und des vorwärtsstrebenden Managements, den Wunsch nach Dominanz im Markt - also auch im Absatzkanal - zu unterdrücken."²

In dieser Arbeit kann nicht abschließend beurteilt werden, ob der partizipative Führungsstil in Absatzkanälen realisierbar bzw. welche idealtypische Marketing-Führerschaft für ein Distributionssystem "besser" ist. Dazu fehlt es an empirisch gesicherten Erkenntnissen. Überdies existiert zwischen den beiden dargestellten Ausprägungen ein Kontinuum denkbarer weiterer Typen der Marketing-Führerschaft, die ebenfalls in eine Bewertung einzubeziehen wären.

Die Analyse vertikaler Machtbeziehungen erweist den bedeutsamen Einfluß, welcher von dieser Determinante auf das Konfliktausmaß und den Grad der Koordination in Distributions-

1 Vgl. Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, a.a.O., S. 72; Sölter, A., Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel, a.a.O., S. 43o ff.

2 Disch, W.K.A., Wer ist denn der Herrscher im Absatzkanal?, a.a.O., S. 89.

systemen ausgeht. Zusätzlicher Aufschluß über die Abhängigkeit des Konflikt- und Koordinationsgrades von Merkmalen der Systemstruktur kann gewonnen werden, wenn auch die Kommunikationsbeziehungen zwischen Systemelementen in die Analyse einbezogen werden.

4 Vertikale Kommunikationsbeziehungen

Bei einer Untersuchung des Einflusses von Kommunikationsbeziehungen in Distributionssystemen auf Konflikt und Koordination kann man davon ausgehen, daß Hersteller und Absatzmittler über einen qualitativ und quantitativ unterschiedlichen Informationsstand verfügen. Häufig vollzieht sich der Informationsaustausch im Rahmen einer geplanten Ordnung. Trotz einer solchen Bindung der Kommunikationsbeziehungen stellt sich Informationsgefälle zwischen Systemelementen ein.

41 Mehrstufigkeit, Bindungsgrad und Inhalte der Kommunikation in Absatzkanälen

Die enge Verbindung von Güter- und Kommunikationsbeziehungen hat zur Folge, daß nicht nur die Ware, sondern auch das Fließelement Information vom Hersteller bis zu den Konsumenten (Umwelt) mehrere Absatzmittlerstufen durchläuft. Informationen richten sich nur selten ausschließlich an eine Systemstufe. Kommunikation vollzieht sich in Distributionssystemen deshalb in der Regel mehrstufig.

Solche mehrstufigen Kommunikationsbeziehungen können die Form der "single strand chain", "cluster chain" oder "probability chain" annehmen.¹ Bei der ersten Form

¹ Vgl. Leitherer, E., Ansätze zu einer Analyse der Absatzorganisation neuer Produkte unter informationstheoretischen Gesichtspunkten, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: Kosiol, E., und Sundhoff, E., Köln und Opladen 1968, S. 301 f.

sendet z.B. der Hersteller einem selektierten Absatzmittler A eine Nachricht, der diese ebenso an einen designierten B weitergibt. A wirkt in diesem Fall als Verstärker in Form eines Zwischensenders, dessen Input und Output von H kontrolliert wird.

Bei der Form des "cluster chain" informiert H einen selektierten A, welcher seinerseits einen von ihm selbst ausgewählten B informiert. H hat dann keine Kontrollmöglichkeit mehr über den Output des A. Wenn H schließlich einen beliebigen A informiert und dieser zufällig B, dann ist die Form des "probability chain" gegeben. Diese Kommunikationsbeziehung weist den geringsten Grad geplanter Ordnung oder Bindung auf.

Die geplante Ordnung formaler Kommunikationsbeziehungen¹ bezieht sich u.a. auf die Übertragungsmittel, die Häufigkeit und Zeitpunkte der Kommunikation sowie auf deren Inhalt. Erstreckt sich die Ordnung verbindlich auf alle diese Komponenten und werden den Systemelementen keine Freiheitsgrade zugestanden (das kann im Bereich der Übertragungsmittel z.B. bedeuten, daß Bestellungen nur bei Verwendung der vorgeschriebenen Formulare bearbeitet werden), so kann das Kommunikationsnetz im Absatzkanal als vollständig gebunden bezeichnet werden.²

1 Informale Kommunikationsbeziehungen besitzen zwar in Absatzkanälen ebenfalls Bedeutung, so z.B., wenn ein Absatzmittlerrepräsentant auf persönlichem Wege einem Repräsentanten des Herstellers Mängel im Transformationsprogramm eines Absatzmittlers mitteilt. Wegen der Spontaneität und allgemein geringen Beständigkeit dieser Kommunikationsbeziehungen sollen diese im Rahmen der hier vorgenommenen generellen Analyse nicht weiter untersucht werden.

2 Vgl. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 54 f.

Demgegenüber läßt ein freies Kommunikationssystem Wahlmöglichkeiten der Systemelemente in bezug auf alle oder einzelne der genannten Merkmale von Kommunikationsbeziehungen zu. In Distributionssystemen liegt im allgemeinen - wie auch in Organisationen - eine Mischform der beiden Typen vor.

Der Informationsfluß zwischen den Transaktionspartnern ist häufig durch bestimmte Orderverfahren oder Besuchsrhythmen¹ der Verkäufer gebunden. Grabner und Rosenberg führen dazu an:

"The information exchange net is, in many channel situations, formal and routine in that certain types of information flow through specific components on a regularly scheduled basis. Thus, wholesalers in many lines of trade encourage retailers to order only at specified times on order forms furnished by the wholesalers. In addition, wholesalers' salesmen may call on retail accounts according to a present schedule. Manufacturers may also attempt to secure this type of cooperation from the wholesale and retail firms with whom they deal."²

Neben die Verkäuferbesuche treten als weitere Kommunikationsgelegenheit z.B. periodische Zusammenkünfte zwischen Repräsentanten des Herstellers und den angeschlossenen Händlern, wie es beispielsweise in der amerikanischen Fernsehindustrie der Fall ist.³ Darüberhinaus können Händlerverbände als "Clearing-Stelle" für den formalen Informationsaustausch zwischen Hersteller und Absatzmittlern fungieren.

1 Mit Orderverfahren sind Übertragungsmittel angesprochen. Besuchsrhythmen betreffen Häufigkeit und Zeitpunkte sowie Übertragungsmittel der Kommunikationsbeziehungen.

2 Grabner, J.R. jr., und Rosenberg, L.J., Communication in Distribution Channel Systems, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, a.a.O., S. 235.

3 Vgl. ebenda.

Die Bindung von Übertragungsmitteln, Kommunikationshäufigkeit und -zeitpunkten wird meist nach verschiedenen Kommunikationsinhalten differenziert. In Absatzkanälen kommt informativen, motivierenden, instruierenden und operativen Inhalten besondere Bedeutung zu.¹

In die Kategorie der informativen Kommunikationsinhalte fallen alle Informationen, welche in die Entscheidungen über den Einsatz von Marketing-Instrumenten eingehen (z.B. Produktinformationen, Informationen über Käuferpräferenzen und Konkurrenzaktivitäten als indikativische Entscheidungsprämissen).

Die motivierenden Informationen beziehen sich eher auf Anregungen zur Koordination zwischen den Systemstufen und den Abschluß von Transaktionen, somit auf die Verschaffung von Anreizen. Informationen operativen Inhalts sind auf die von Transaktionen ausgelösten Kopplungen in der Güter- und Geldsphäre gerichtet. Unterweisung und Schulung stellen dagegen instruierende Kommunikationsinhalte dar.

Die Bindung der Kommunikationsbeziehungen müßte zu einem für die Durchführung der geplanten Transformationen ausreichenden Vorrat informativer Kommunikationsinhalte bei allen Systemelementen führen. Zu einem planwidrigen Gefälle des Informationsvorrats kann es durch Störungen bei der Weitergabe und Verarbeitung der Informationen kommen.

1 Vgl. Fäßler, K., a.a.O., S. 124; die Bezeichnung "informative Kommunikation" erscheint zunächst wenig aussagefähig, da Informationen in jedem Fall das Objekt der Kommunikation bilden. Trotzdem kann auf Grund der im Sprachgebrauch mit dem Wort "informativ" verbundenen Konnotationen an diesem Ausdruck festgehalten werden.

42 Ursachen des Informationsgefälles in Absatzkanälen

Aufgrund unterschiedlicher Informationen können die Ansichten der maßgeblichen Entscheidungsträger in den verschiedenen Organisationen weit darüber auseinandergehen, wie die Konsequenzen einzelner Marketingentscheidungen zu beurteilen sind.

Als Ursachen eines derartigen Informationsgefälles kommen folgende fünf Ausprägungen bzw. Auslegungen unzureichender vertikaler Kommunikation in Betracht:

- (1) A und B haben über denselben Sachverhalt unterschiedliche Informationen, die nicht aneinander angeglichen werden.
- (2) A übermittelt dem B Informationen, welche B zwar korrekt empfängt, aber anders als A interpretiert.
- (3) A verfügt über als ungewiß erkennbare Informationen, die er nur teilweise nach einer Verarbeitung und unter Veränderung des Ungewißheitsgrades an B übermittelt (Ungewißheitsabsorption).
- (4) A verfügt über Informationen, die er nur verzerrt bzw. verstümmelt an B übermittelt (Filterung).
- (5) A verfügt im Gegensatz zu B über Informationen bezüglich eines bestimmten Sachverhalts, hält aber vor dem B diese geheim.

In Fall (1), bei dem A und B beide über unterschiedliche Informationen zu einem bestimmten Sachverhalt verfügen, diesen Informationsstand aber nicht aneinander angleichen,

werden zwei Systemelemente sich u.U. widersprechende Marketing-Maßnahmen ergreifen. Z.B. sei einem Hersteller bekannt, daß die auf Sonderangebote folgende Wiederanhebung des Preises unerwünschte Konsumentenreaktionen auslöst. Der Händler habe dagegen Informationen, die besagen, daß durch Sonderangebote die Attraktivität der Marke unter Beweis gestellt wird. Der Hersteller wird für diese Region keine Ware zu Aktionen bereitstellen. Der Händler kann deshalb mit seinen Sonder-Lieferwünschen u.U. mehrfach nicht termingerecht berücksichtigt werden.

Häufig sind sich Hersteller und Händler der Tatsache abweichender Informationen nicht einmal bewußt. Eine Angleichung des beiderseitigen Informationsstandes wird dann gar nicht als notwendig empfunden. Ferner können die entstehenden Kommunikationskosten¹ eine solche Angleichung verhindern.

Abweichende Reaktionen von A und B lassen sich auch bei identischen Informationen beobachten. Ursache der unzureichenden Kommunikation ist hier die verschiedene Interpretation zwischen A und B (Fall 2). Wählt B eine von A abweichende Interpretation, so ist auf seiner Seite eine pragmatische Störung gegeben. Pragmatische Störungen² sind die wichtigste Klasse von Störungen der Kommunikationsbeziehungen in Absatzkanälen³.

1 Als Kommunikationskosten sind nicht nur die Kosten der Übermittlung von Informationen, sondern auch Kosten vorübergehender Informationsspeicherung und gesonderter Aufbereitung nicht unmittelbar "kommunikationsfähiger" Informationen in Ansatz zu bringen.

2 Vgl. Brönimann, C., a.a.O., S. 55; Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, a.a.O., S. 33.

3 Syntaktische und semantische Störungen werden in Distributionssystemen durch Rückfragen, Durchschriften, Bestätigungsschreiben und andere Sicherungsmaßnahmen kaufmännischer Praxis weitgehend ausgeschaltet. Vgl. zur Klassifikation von Störungen Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 232; Kramer, R., a.a.O., S. 56 f.

Diese äußern sich z.B. darin, daß Hersteller oder Händler denselben Nachrichten unterschiedliche Bedeutung und Gewichtung zuschreiben. Ursachen der pragmatischen Störung sind die unterschiedlichen Erwartungen und Ziele sowie mangelnde Urteilsfähigkeit der Systemelemente¹. Die Empfänger wählen aus den Informationen aus, was sie aufnehmen und verstehen können und was sie unmittelbar interessiert. Beispiel eines so entstandenen Informationsgefälles wäre etwa die vom Hersteller wiederholt angedrohte Rabattkürzung gegenüber einem Händler, der ständig Zahlungsfristen deutlich überschreitet. Wenn der Händler die Androhung vor dem Hintergrund seiner Erwartungen und der bisherigen Erfahrung interpretiert und zu dem Schluß kommt, der Hersteller werde wieder seine Drohung nicht wahr machen, so liegt ein Informationsgefälle vor.

Pragmatische Störungen können auch auf der Senderseite für das Entstehen eines Informationsgefälles verantwortlich sein. Je nach Art der bewußten Veränderung der Informationen stellen sich als Ursachen Ungewißheitsabsorption (Fall 3), Filterung (Fall 4) und Geheimhaltung (Fall 5) ein.

Ungewißheitsabsorption wird von March und Simon wie folgt definiert: "Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated."² Ein einfaches Beispiel für diese Art der Weitergabe von Folgerungen aus "Rohdaten" stellt die nach bestimmten Gesichtspunkten vorgenommene Auswertung statistischer Daten in Tabellen, Grafiken o.ä.dar. Durch die vom Sender vorgenommene Veränderung des Ungewißheitsgrades kann der Empfänger nicht mehr erkennen, welcher Ungewißheitsgrad dem Sachverhalt, auf den sich die Informationen beziehen, beizulegen ist.

1 Vgl. Brönimann, C., a.a.O., S. 56.

2 March, J.G., und Simon, H.A., a.a.O., S. 165.

Fehlen im Fall (3) bei den empfangenen Informationen nur solche, die einen mangelnden Sicherheitsgrad erkennbar werden lassen, so werden bei einer Filterung (Fall 4) allgemein Informationen unterdrückt und nur verstümmelt weitergeleitet¹. Ein Großhändler als Zwischensender kann z.B. Nachrichten des Herstellers bei der Weitergabe an Absatzmittler aus zwei Beweggründen filtern. Es wird einerseits infolge von Überlastung² des Großhändlers, andererseits auch deshalb zur Filterung kommen, weil die Kommunikationsinhalte seinen Zielen zuwiderlaufen.

Informationsfilterung durch Überlastung resultiert daraus, daß die vom Zwischensender empfangene Nachrichtenmenge seine Informationsverarbeitungskapazität übertrifft. Der Großhändler wird zum Kommunikationsengpaß. Berücksichtigt man, daß dieser in der Regel Teilnehmer in einer Vielzahl von Distributionssystemen ist, scheint die Annahme des "message processing overload"³ keineswegs unrealistisch. Infolge der Menge empfangener Informationen ist der Großhandel zur Filterung gezwungen. Er wird nur die seiner Meinung nach wichtigsten Informationen weiterleiten⁴. Auf die Bedeutung der Überlastung weisen auch Grabner und Rosenberg hin: "... if one or more components of a distribution channel become communication bottlenecks as the volume of message

1 Vgl. Berthel, J., a.a.O., S. 431; Guetzkow, H., Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations a.a.O., S. 553; der Filterungsbegriff wird jedoch auch in einer engeren Fassung verwendet und dabei mit "Selektion von Informationen" gleichgesetzt. Vgl. Brandhuber, J., Filterung und Ungewissheitsabsorption als organisations-spezifische Vorgänge der Informationsverarbeitung, Diss. Regensburg 1971, S. 14 ff.

2 Vgl. Guetzkow, H., a.a.O., S. 551 f.

3 Ebenda.

4 Darin kann eine Parallele zur Interpretation gesehen werden. Kommt eine Filterung deshalb zustande, weil der Großhandel durch die Qualität der Informationen überfordert ist, so liegt im Grunde keine pragmatische, sondern eine semantische Störung vor; vgl. Guetzkow, H., a.a.O., S. 552.

flowing through them exceeds their capacity to receive, interpret, or act upon them, certain other channel members may well be deprived of valuable information."¹

Die Unterdrückung oder Verzerrung von Informationen durch den Großhändler kann auch darauf zurückgeführt werden, daß die eigenen Zielsetzungen es geraten erscheinen lassen, z.B. Herstellerinformationen zu filtern. Hierin ist eine Verbindung zwischen Zielkonkurrenz und Kommunikationsbeziehungen in Absatzkanälen zu sehen.

Steigert sich die Unterdrückung von Informationen durch Filterung soweit, daß A Informationen gänzlich von der Weiterleitung an B ausschließt, so liegt Geheimhaltung als Ursache von Informationsgefälle vor (Fall 5). Hierbei findet im Gegensatz zu den bisher diskutierten Fällen keine Kommunikation zwischen A und B statt. Grund dafür könnten die vom Sender selbst zu tragenden Kommunikationskosten sein, für die aus Sicht des Senders kein konkreter Gegenwert anfällt. Da häufig davon ausgegangen werden kann, daß der Empfänger bereit ist, sich an Kosten für relevante Informationen zu beteiligen, erscheint dieses Argument weniger stichhaltig. Ein gewichtigerer Grund ist vielmehr die Mitgliedschaft von Absatzmittlern in mehreren Distributionssystemen.

Auf diesen Umstand weist vor allem McVey hin: " Z.B. ist es (für den Hersteller) selten opportun, eine bevorstehende Verkaufsförderungsaktion den Händlern in allen Einzelheiten aufzudecken und sie zu fragen, ob der Plan zeitlich und sachlich akzeptabel ist und auf ihre Unterstützung trifft. Ein solches Vorgehen würde den Vorteil der Überraschung, dieses bedeutende Moment kompetitiver Strategie, zunichte machen."²

1 Grabner, J.R.jr., und Rosenberg, L.J., a.a.O., S. 240.

2 McVey, P., a.a.O., S. 64.

Das Geheimhaltungsmotiv gilt vor allem auch für die Kommunikation aufwärts. Ein Händler würde sich selbst schaden, wenn er bestimmte Aktionen eines Konkurrenten des hier betrachteten Herstellers diesem mitteilte, bevor sie anliefen. Durch Abwehrmaßnahmen könnte der Aktionserfolg, an dem der Händler partizipiert, zunichte gemacht werden. Schließlich ist eine Begründung des hier betrachteten Falles auch darin zu sehen, daß Informationsvorteile eine Machtgrundlage darstellen¹ und diese deshalb nicht ohne weiteres aus der Hand gegeben werden. Auch hierin zeigt sich die Interdependenz der Beziehungstypen zwischen Hersteller und Händlern.

43 Meinungsführerschaft in Absatzkanälen

Eine Modifizierung des Informationsgefälles ergibt sich, wenn einzelne Systemelemente als Meinungsführer gelten. Meinungsführer "schließen insbesondere die von den Massenmedien nicht oder nur teilweise erreichten potentiellen Empfänger an das Kommunikationsnetz an und verstärken oder mindern die Wirkung der Medien bei den bereits erreichten Personen."²

Das Konzept des Meinungsführers und der durch sie erhöhten Stufenzahl in Kommunikationsketten (zweistufige Kommunikation) läßt sich auch auf Kommunikationsbeziehungen in Absatzkanälen übertragen. Als Merkmale von Absatzmittlern, die Meinungsführer sind, lassen sich deren Größe, Markstellung und Kopplungsdichte mit anderen Elementen des Systems sowie dessen Umwelt (z.B. Verwaltungsorgane, Konsumenten) betrachten. Je größer ein Absatzmittler hinsichtlich Absatzpotential und Marktanteil ist, desto mehr Informationen des Herstellers im Distributionssystem sowie

¹ Vgl. S. 40 der vorliegenden Arbeit

² Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, a.a.O., S. 342.

systemfremder Produzenten wird er erhalten. Dieser Umstand bewegt andere Absatzmittler, diesen Händler als Meinungsführer zu behandeln und sich durch ihn an dessen Kommunikationsnetz anschließen zu lassen.

Zwischen Meinungsführern und meinungsabhängigen Absatzmittlern ergibt sich naturgemäß ein hohes Informationsgefälle, sei es, daß der Meinungsführer Ungewißheitsabsorption, Filterung oder Geheimhaltung als Kommunikationsverhalten wählt. Die Meinungsabhängigen verfügen entweder über keine weiteren Kommunikationsbeziehungen oder legen denen zu Meinungsführern die größte Bedeutung und Glaubwürdigkeit bei.

Wird ein Absatzmittler als Meinungsführer vom Hersteller unzureichend informiert, so vergrößert sich das Informationsgefälle im System beträchtlich. Dieser Umstand macht sich umso stärker dann bemerkbar, wenn die Auswirkungen des Informationsgefälles auf Konflikt und Koordination im Distributionssystem analysiert werden.

44 Die Bedeutung der Kommunikationsbeziehungen als Konflikt- und Koordinationsdeterminanten

Legen Hersteller und Händler ihren Marketingmaßnahmen abweichende Informationen zugrunde, so ist eine gemeinsame Entscheidungsfindung erschwert. Das Informationsgefälle und seine Ursachen als Ausprägungen unzureichender Kommunikation wirken grundsätzlich konfliktär.¹ Dieser Zusammenhang läßt sich unter Bezug

1 "We assume that unsuccessful and/or incomplete exchange of information between P₁ and D₁ (Hersteller und Händler, Anm. d. Verf.) in itself constitutes a conflict ..." Carlson, B., und Kusoffsky, B., a.a.O., S. 193.

auf die Ursachen des Gefälles differenzierter darlegen. Dabei ist zugleich auf die Konsequenzen für die Wirksamkeit des Distributionssystems und somit auch für seine Gleichgewichtsfähigkeit hinzuweisen.

Im Fall (1), bei unterlassener Angleichung des unterschiedlichen Informationsstands, ergreifen die Systemelemente keinerlei Maßnahmen, das Auftreten eines Informationsgefälles zu verhindern oder ein bestehendes Gefälle abzubauen. Die Systemelemente erkennen zwar, daß durch verbesserte Kommunikationsbeziehungen eine Koordination ermöglicht und damit eine Wirksamkeitssteigerung erreicht werden kann, glauben allerdings, daß dieser Vorteil durch erhöhte Kommunikationskosten als negativer Begleiterscheinung der Koordination kompensiert wird.

Die Angleichung kann zum anderen auch unbewußt unterbleiben. Das resultierende Informationsgefälle ist dann Ausdruck einer unbewußten Unterschätzung der entstehenden Konflikte und ihrer Bedeutung für die Systemwirksamkeit.

Die unterschiedliche Interpretation übermittelter Informationen (Fall 2) ist für die Entstehung von Konflikten ebenso relevant wie die unterlassene Angleichung des Informationsstands. Es läßt sich anführen, daß es für das Vorliegen von Konflikt unerheblich wäre, ob die jeweiligen Kommunikationspartner aufgrund abweichender Informationsinhalte oder aufgrund unterschiedlich interpretierter Inhalte ein Informationsgefälle aufweisen. Möglicherweise ergeben sich jedoch Unterschiede anhand der Verhaltenskonsequenzen. Diesen Gesichtspunkt betonen auch Rosenberg und Stern:

"As information is conveyed between and among distribution channel members, opportunities are created in which the firms may be in conflict. When the information or abstractions of reality are interpreted in varying subjective ways, decisions are made in which a conflict of attitudes or behavior may result."¹

So treten Wirksamkeitsminderungen ein, wenn A im Vertrauen darauf, B ziehe die aus der Sicht des A allein möglichen Konsequenzen, diesen Umstand seinen weiteren Maßnahmen zugrunde legt. Interpretiert B wider Erwarten anders als A vermutete, können sich die von A bereits begonnenen Transformationen als nutzlos erweisen.

Der Ungewißheitsabsorption als Ursache von Informationsgefälle (Fall 3) werden im allgemeinen konfliktdämpfende bzw. koordinationsfördernde Wirkungen zugeschrieben.²

Gibt z.B. der Hersteller als partizipativer Marketingführer den Absatzmittlern statt vollständiger, nicht aufbereiteter Daten einen Trend der Absatzentwicklung für die Marke an, so werden die Empfänger sich mangels Interpretationsspielraums bei ihren Entscheidungen daran orientieren.³ Durch die Ungewißheitsabsorption sind die Systemelemente gleichsam durch ihre identischen Absatzerwartungen koordiniert.

1 Rosenberg, L.J., und Stern, L.W., a.a.O., S. 45.

2 Vgl. March, J.G., und Simon, H.A., a.a.O., S. 166.

3 March und Simon schließen daraus, daß ein erheblicher Einfluß von jener Institution ausgehen kann, die in direktem Kontakt mit der "Realität" steht, also unmittelbar mit den Konsumenten oder Konkurrenten konfrontiert wird. Hersteller und Händler können ein erhebliches Ausmaß an Macht gewinnen, wenn sie wertvolle Marktinformationen sammeln, interpretieren und weitergeben. Die übrigen Systemelemente geraten dadurch gegenüber dem "uncertainty absorber" in eine Abhängigkeitsposition. Die Interdependenz zwischen Kommunikations- und Machtbeziehungen tritt hier deutlich zutage. Vgl. March, J.G., und Simon, H.A., a.a.O., S. 166.

Die konfliktsenkende Wirkung der Ungewißheitsabsorption kann nur solange erhalten bleiben, wie das absorbierende Element das Vertrauen der anderen genießt: "Once in process, uncertainty absorption by one channel member for other channel members will continue only as long as the inferences disseminated are perceptually credible to the members receiving them."¹

Stern und Heskett fassen die Bedeutung der Ungewißheitsabsorption für Konflikte in Absatzkanälen in den folgenden Hypothesen zusammen:

"Je mehr Ungewißheit durch ein Systemelement in Absatzkanälen für andere Teilnehmer absorbiert wird, desto geringer wird die Diskrepanz der Wahrnehmungen der Realität zwischen diesen Elementen sein."

"Je geringer die Diskrepanz der Wahrnehmungen der Realität zwischen den Systemelementen, desto geringer das Niveau wahrgenommenen Konflikts im Distributionssystem".²

Der Einfluß der Filterung (Fall 4) ist dagegen konfliktfördernd. Beide oben genannten Umstände, welche Filterung auslösen (Zielkonkurrenz und Überlastung), haben Fehlinformation auf seiten der Empfänger zur Folge. Eine Verhaltensabstimmung wird im ersten Fall bewußt, im zweiten unbewußt vom Sender vereitelt. Der fehlinformierte B wird seine Marketingmaßnahmen allenfalls zur Verbesserung der Ergebnisse des Filternden einsetzen (zielkonkurrenzbedingte Filterung). Die Wirksamkeit des Gesamtsystems kann unterhalb ihres Optimums bleiben, da z.B. eine bessere Marktausschöpfung durch B verhindert wird.

1 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 297.

2 Ebenda.

Dieser Sachverhalt tritt noch deutlicher zutage, wenn Informationsgefälle auf Geheimhaltung zurückzuführen ist. Geheimhaltung ist gleichsam ein Mittel des Machterwerbs durch mangelnde Kommunikationsbeziehungen. Die mögliche Steigerung der Systemwirksamkeit stößt in dem Machtstreben der Systemelemente und der dazu betriebenen Geheimhaltung auf nur schwer überwindbare Barrieren.

Interdependenz von Macht- und Kommunikationsbeziehungen ist nur ein unvollständiger Ausschnitt gemeinsam wirkender Konflikt determinanten. In Teil C dieser Arbeit wurde gezeigt, daß Koordination und Wirksamkeit in Distributions-systemen durch konfliktäre Ziel-, Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen beeinträchtigt werden.

Die Entscheidungsinterdependenz zwingt dazu, die untersuchten Konfliktherde so zu beeinflussen, daß Kooperation ermöglicht wird. Angesichts der Vielfalt der Konfliktursachen ist es fragwürdig, ob eine Konfliktlösung als abschließende, dauerhafte Konfliktbeseitigung immer herbeigeführt werden kann. Die Bewältigung des Konflikts äußert sich eher als Unterdrückung, Umgehung, Überspielung und nur selten als Beseitigung. Dies ist der Grund, warum in der Konfliktforschung nicht von Konfliktlösung, sondern allgemeiner von Konflikt handhabung gesprochen wird.

D. Die Handhabung von Konflikten (Konfliktmanagement) in Distributionssystemen

1 Aufgaben und Formen der Konflikthandhabung in Distributionssystemen

In Anbetracht der erheblichen Bedeutung von Konflikten zwischen Herstellern und Händlern in Distributionssystemen muß es verwundern, daß sich die Marketing-Theorie bisher kaum mit der Frage beschäftigt, ob und in welcher Weise Konflikte zwischen Herstellern und Händlern überwunden werden können. Die Beiträge zum Konfliktproblem erschöpfen sich häufig in Appellen an die Kooperationswilligkeit der Parteien sowie in einer Aufzählung von Aktionsbereichen, in denen aufgrund empirischer Erfahrung offenbar erfolgreiche vertikale Kooperation möglich ist¹.

Bei Appellen an die Kooperationswilligkeit wird davon ausgegangen, daß Konflikte im Rahmen einer im wesentlichen unveränderten Systemstruktur lösbar sind. Andere Autoren vertreten die Auffassung, daß eine Konfliktlösung ohne grundlegenden Systemwandel nicht möglich sei. Sie schlagen entweder eine Auflösung des Systemverbundes zwischen Hersteller und Handel mit dem Hinweis auf Formen des Direktverkaufs oder Gründung eigener Filialnetze vor oder empfehlen eine Integration zu vertraglich enger gebundenen Systemen (z.B. Franchising, Vertragshändlerschaften)². Dabei wird verkannt, daß auch in diesen Systemen Konfliktsituationen nicht auszuschließen sind .

1 Vgl. etwa Fleck, W., Absatzwirtschaftliche Zusammenarbeit von Industrie und Handel, a.a.O., S. 6 ff.; Sölter, A., Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel, a.a.O., S. 420 ff.; Tietz, B., Die Dynamik der Kooperation, in: MA 1968, S. 233 ff.

2 Vgl. etwa Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., S. 651 ff.

Folgt man der Gleichgewichtskonzeption dieser Arbeit, so ist davon auszugehen, daß Konflikte eines bestimmten Ausmaßes prinzipiell im Rahmen des bestehenden Systems überwindbar sind. Das Gleichgewicht des Systems braucht dadurch nicht beeinträchtigt zu werden. Das Konfliktproblem ist bei einer Untersuchung der wesentlichen Handhabungsmöglichkeiten auch nicht nur einseitig aus der Perspektive der negativen Konfliktwirkungen zu betrachten. Theoretische Erörterungen zum Konfliktproblem haben auch den positiven Konfliktwirkungen Rechnung zu tragen. Der Bereich der Konflikthandhabung umfaßt folglich alle Mechanismen, über die einerseits positive Konfliktfolgen genutzt, andererseits negative Einflüsse auf die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit vermieden werden können - auch wenn damit keine abschließende Beseitigung des Konflikts erzielt wird.

Kollektives Vorgehen in Distributionssystemen wird nur dann durch Konflikte vereitelt, wenn die unterschiedlichen Auffassungen bei der Findung oder Durchsetzung der Entscheidungen in irgendeiner Weise "hochgespielt" werden. Dies bedeutet, daß koordiniertes Verhalten von Hersteller und Händlern lediglich dann in Frage gestellt wird, wenn einer der Beteiligten offen zu erkennen gibt, daß die von ihm erwartete Mitarbeit nicht seinen Zielvorstellungen o.ä. entspricht. Im anderen Fall wird der Konflikt zwar wahrgenommen, eine Manifestierung des Konflikts bleibt jedoch aus: Der Konflikt wird unterdrückt. Die Unterdrückung von Konflikten kann als passive Konflikthandhabung bezeichnet werden.

Mit der Unterdrückung von Konflikten¹ wird die Nutzbar-

¹ Die Unterdrückung von Konflikten ist oft auf eine gewisse Konfliktscheu der Beteiligten zurückzuführen. Neuere Organisationstheorien sind zwar von der Auffassung allein dysfunktionaler Wirkungen des Konflikts abgerückt. Dies hat jedoch bislang nichts daran geändert, daß von breiten Kreisen der Praxis Konflikt ausschließlich negativ beurteilt wird. Vgl. Dahrendorf, R., Gesellschaft und Freiheit, München 1961, S. 115.

machung der positiven Konfliktwirkungen für das System vereitelt. Nur bei aktiver Auseinandersetzung zwischen den Beteiligten werden bisherige Vorgehensweisen in Frage gestellt und neue Lösungen gefunden. Aktive Konflikt-handhabung setzt bestimmte Anregungen hierzu voraus, sofern nicht die Entscheidungsträger aufgrund der Bedeutung des jeweiligen Problems von selbst diesen Weg der Konflikt-handhabung wählen.

Der Anregung zum Austragen von Konflikten hat regelmäßig eine Form aktiver Konflikt-handhabung zu folgen, wenn nicht das gemeinsame Vorgehen durch den wahrgenommenen Konflikt blockiert werden soll. Aktive Formen der Konflikt-handhabung müssen dabei einen Interessenausgleich zwischen den Beteiligten ermöglichen. Nur so kann einer Gleichgewichtsstörung des Distributionssystems wirksam vorgebeugt werden.

Die einzelnen Formen der Konflikt-handhabung sowie die Bedingungen, unter denen sie zur Anwendung kommen können, werden im folgenden dargestellt. Es soll vor allem gezeigt werden, unter welchen Bedingungen die einzelnen Formen eine Koordination der Marketing-Entscheidungen ermöglichen bzw. das Gleichgewicht eines Distributionssystems sichern¹.

1 Damit wird die Untersuchung auf eine bestimmte Klasse von Handhabungsformen beschränkt. "Gewinn-Verlust-Machtkämpfe" oder der "Rückzug" zielen generell auf eine Auflösung der Entscheidungsinterdependenz ab. Die "Schlichtung" und das "Zufallsurteil" als Handhabungsformen vermögen kaum das durch freiwillige Teilnahme gekennzeichnete Systemgleichgewicht sicherzustellen. Vgl. zu diesen Handhabungsformen im übrigen Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Tex. 1964, S. 10 ff.; Thiele, L.-D., a.a.O., S. 88 ff.

2 Konfliktunterdrückung als passive Konflikthandhabung

Die Passivität der Konfliktbetroffenen im Falle der Konfliktunterdrückung läßt sich auch treffend als "Friedliche Koexistenz" kennzeichnen¹. Bei diesem Handhabungstyp wird versucht, durch Toleranz und absichtliches Übersehen des Konflikts eine Auseinandersetzung zu vermeiden. Obwohl alle Beteiligten Spannungen wahrnehmen, werden die Konflikte bewußt überspielt, weil anderweitige Handhabungsformen als Belastung der weiteren Zusammenarbeit empfunden werden. Der einzelne Beteiligte ist eher dazu geneigt, in bestimmte Aktionen, die in Anbetracht seines Informationsstandes nicht vollkommen seinen Ziel- und Rollenvorstellungen entsprechen, einzuwilligen, als den Konflikt auszutragen. Die Entscheidungsinterdependenz und daraus resultierende Konfliktsituationen werden als unumgebar angesehen. Die Konfliktunterdrückung erfolgt insbesondere im Interesse der zukünftigen Zusammenarbeit².

Mit dieser Form der Konflikthandhabung ist allerdings nur unter bestimmten objektiven oder subjektiven Bedingungen zu rechnen. Wahrgenommener Konflikt beeinträchtigt auf die Dauer entweder durch eine Wirksamkeitsminderung des Systems oder durch die direkte subjektive Bewertung des Konflikts als Beitragserhöhung das Anreiz-Beitrags-Verhältnis der Konfliktbetroffenen. Die Konfliktempfindlichkeit der Beteiligten sowie slack wirken als Gleichgewichtspuffer³.

1 Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 70 ff.

2 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 285.

3 Vgl. S.84f. der vorliegenden Arbeit.

Aus diesen Zusammenhängen läßt sich ableiten, wann damit zu rechnen ist, daß vertikale Konflikte in Distributions-systemen unterdrückt werden. Hersteller oder Händler werden generell einen Konflikt unterdrücken, wenn

- a) sie derart konfliktunempfindlich sind, daß ihr subjektiv bewertetes Anreiz-Beitrags-Verhältnis kaum beeinträchtigt wird oder
- b) der empfundene slack so hoch ist, daß eine Verschlechterung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses sie noch nicht zu einer Reaktion veranlaßt.

In Fall a) werden zwar Konflikte, aber nur eine geringfügige subjektive Verschlechterung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses wahrgenommen. Im Fall b) beeinträchtigt der Konflikt merklich das Anreiz-Beitrags-Verhältnis; der Überschuß der Anreize über die subjektiv bewerteten Beiträge ist jedoch trotz Konfliktbewertung so hoch, daß der Betroffene noch keine Veranlassung sieht, den Konflikt offen auszutragen, um das ursprüngliche Anreiz-Beitrags-Verhältnis eventuell wiederherzustellen.

Für den Fall b) sei das folgende Beispiel angeführt. Angenommen, ein Automobilhersteller schränke gegenüber seinen Vertragshändlern, welche z.T. auch eine zweite Automobilmarke betreuen, wegen angespannter Liquiditätslage die bisher gewährte Finanzierungshilfe für das Neuwagengeschäft ein. Das Anreiz-Beitrags-Verhältnis der Vertragshändler verschlechtert sich in diesem Fall. Eine Reaktion auf die Konfliktsituation unterbleibt jedoch, wenn die Vertragshändlerschaft für diese Marke trotzdem noch derart profitabel ist, daß im Vergleich zu anderen Marken in den Augen der Händler kein Grund zur Austragung des Konflikts besteht.

Wie stark bei Konfliktunterdrückung das individuelle Anreiz-Beitrags-Verhältnis beeinträchtigt wird, ist in beiden Fällen eine Frage des Konfliktgrades. Der Konfliktgrad kann z.B. durch die Höhe des für einen Konfliktbetroffenen zu erwartenden Wertentgangs gemessen werden¹. Je höher der jeweilige, aufgrund der Konfliktsituation zu erwartende Wertentgang, desto stärker wird das Anreiz-Beitrags-Verhältnis des Konfliktbetroffenen beeinflusst.

Nach Blake, Shepard und Mouton gilt deshalb die Konfliktunterdrückung zu denjenigen Handhabungsformen, die bei niedrigem erwartetem Wertentgang (low stakes) zur Anwendung gelangen². Konflikte höheren Ausmaßes machen aktive Formen der Konflikthandhabung erforderlich.

Der oben genannte Fall b) liefert eine Erklärung dafür, warum Distributionssysteme in Zeiten günstiger, d.h. "slack-begünstigender" Umweltbedingungen relativ konfliktfrei erscheinen. Triebenstein bemerkt z.B., daß in der Bundesrepublik in den 50er Jahren der "Gegensatz zwischen dem Hersteller- und Händlerinteresse" unter der Decke der langanhaltenden Hochkonjunktur schlummerte³. Auch Assael weist in seiner Untersuchung von Konflikten in

1 Vgl. Churchman, C.W., Prediction and Optimal Decision, Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 309 ff.; ein Konfliktgrad kann grundsätzlich nur für jeden Beteiligten individuell bestimmt werden. Die Bestimmung eines kollektiven Konfliktgrades würde einen interpersonellen Nutzenvergleich voraussetzen, da die Wertvorstellungen aller Beteiligten zu kombinieren wären. Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 84.

2 Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 13.

3 Vgl. Triebenstein, O., Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, Hrsg.: Behrens, K.C., Wiesbaden 1962, S. 89.

Distributionssystemen der amerikanischen Automobilindustrie auf den gleichen Sachverhalt hin: "Policies of manufacturers that are acceptable during prosperity may cause conflict in periods of lagging sales."¹ Konflikte werden allerdings in verkaufsschwachen Zeiten häufig nicht erst verursacht, sondern lediglich nicht länger unterdrückt.

Auch die Machtverteilung zwischen Hersteller und Händlern kann einen Einfluß darauf ausüben, ob Konflikte unterdrückt oder offen ausgetragen werden². Bei asymmetrischer Machtverteilung wird der Machtunterworfenen aus Furcht vor Sanktionen gegen eine eventuell als Rebellion aufzufassende Anregung zur offenen Konfliktaustragung eher die Unterdrückung des Konflikts wählen, es sei denn, der Machthaber hat in früheren Situationen deutlich zu erkennen gegeben, daß Konfliktaustragung willkommen und nicht mit negativen Sanktionen verbunden ist. Selbst wenn der Machtunterworfenen keine Sanktionen zu befürchten hat, wird er zur Konfliktunterdrückung neigen. Ein solches Verhalten kann dadurch bedingt sein, daß sich der Machtunterworfenen von der offenen Austragung des Konflikts aufgrund der dann eventuell mitentscheidenden Machtverhältnisse keine für ihn positive Konfliktregelung verspricht.

Bei offener Konfliktaustragung fallen Handhabungskosten wie z.B. Reise- und Tagesspesen für die mit der Handhabung des Konflikts betrauten Organisationsmitglieder³ an. Friedliche Koexistenz ist zumindest kurzfristig nicht mit derartigen Handhabungskosten verbunden. Dieser Umstand ist eine zusätzliche Einflußgröße, die zur Unterdrückung von Konflikten Veranlassung gibt.

1 Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 576.

2 Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 74.

3 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 100 f.

Bringt man bei den Handhabungskosten auch den Faktor "Zeit" in Ansatz, so liefert das Konzept der Vermeidung von Handhabungskosten durch Konfliktunterdrückung eine Erklärung z.B. dafür, daß ein vielbeschäftigter Einkäufer eines Großhändlers eher einem ihm an sich widerstrebenden Vorschlag eines Herstellerrepräsentanten zustimmt, als sich in längere Verhandlungen einzulassen.

Hinsichtlich der Handhabungskosten ist jedoch auch an die langfristig negativen Folgen einer Konfliktverstärkung aufgrund aufgestauter Frustration zu denken. Durch sofortiges Austragen eines Konflikts kann oft eine später kostspielige Auseinandersetzung vermieden werden, deren Ausmaß auf eine längere Konfliktunterdrückung zurückzuführen ist¹.

Im Rahmen der friedlichen Koexistenz neigen die Parteien dazu, den Willen der anderen zu Toleranz und gegenseitiger Rücksichtnahme gerade bis kurz vor das Erreichen der Schwelle auszunutzen, von der an Konfliktunterdrückung nicht länger akzeptiert und aktive Handhabung des Konflikts erwogen wird.

3 Aktive Konflikthandhabung

Man kann davon ausgehen, daß über diesen Mechanismus die Gleichgewichtspuffer in der Mehrzahl der Fälle wenig ins Gewicht fallen und generell eine Tendenz zur aktiven Konflikthandhabung in Distributionssystemen besteht. Die offene Austragung von Konflikten ist jedoch auch vor Er-

¹ Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 287 f.

reichen dieser Schwelle für das System von Vorteil, wenn positive Wirkungen des Konflikts genutzt werden können. In diesem Fall bedarf es gewisser Anregungen zur offenen Austragung der wahrgenommenen Konflikte.

31 Anregung zur Austragung von Konflikten

Mit "Anregung zur Austragung von Konflikten" ist nicht etwa die Schaffung künstlicher Konfliktsituationen gemeint, sondern eine Form der Stimulierung, welche es den Beteiligten erleichtert, sich über ihre individuellen Grenzen der Konflikttoleranz hinwegzusetzen und eine offene Form der Konflikthandhabung zu suchen.

Die Anregung zur Konfliktaustragung bedarf einer gewissen Institutionalisierung, bei der sich die Beteiligten über die Spielregeln einig sind, in welcher Form wahrgenommene Spannungen aufgedeckt werden. Die Konflikte sollen somit "in verbindlicher Weise kanalisiert, also aus dem Stadium des 'Partisanenkrieges' herausgeführt werden."¹

Die erforderliche Institutionalisierung ist vor allem eine Frage der Formalisierung von Kommunikationsbeziehungen zwischen Hersteller und Händlern. Für Franchise-Systeme wird z.B. die Einrichtung von Beschwerdeverfahren vorgeschlagen:

"...communication permits a clear statement of policy and free flow of reactions to policy from the interdependent organizations. This avoids accumulation of conflict by providing a formalized outlet for expressing grievances."²

1 Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 63.

2 Assael, H., Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 578.

In vertraglich nicht gebundenen Systemen ist zwar nicht damit zu rechnen, daß sich die selbständigen Absatzmittler bei dem Hersteller oder vice versa "beschweren" werden. Wenn Anregungen zur Konfliktaustragung geäußert werden, so erfolgt dies in aller Regel im Rahmen der Transaktionsprozesse. Dabei ist jedoch zu bedenken, daß Konflikte zwischen regelmäßigen und guten Geschäftspartnern im Interesse des Transaktionsklimas bei einzelnen Geschäftsabschlüssen eher unterdrückt werden. Es ist daher nach Kommunikationsgelegenheiten zu suchen, die nach Möglichkeit vom täglichen Geschäft getrennt sind.

Marketing-Führer in Distributionssystemen unterhalten und verteilen häufig eine Kundenzeitschrift, welche teils werbenden, teil informativen Charakters ist. Eine Möglichkeit, Anregungen zur Konfliktaustragung zu gewinnen, ohne daß dadurch der normale Geschäftsgang beeinträchtigt wird, besteht z.B. darin, eine "Beschwerderubrik" einzurichten, in der die Leser zu kritischer Stellungnahme zu vergangenen oder gegenwärtigen Aktionen aufgefordert werden. Eine interessantere Möglichkeit ist jedoch in dem gelegentlich in der Literatur genannten und in der Praxis gehandhabten "Händlerbeirat" ("distributor advisory council", "channel advisory council" oder "dealer-elected council")¹ zu sehen.

Die aus dem Investitionsgüterbereich bekannte Institution eines Beirats (dort auch Kundenbeirat genannt) hat im allgemeinen die Aufgabe, Repräsentanten aus dem Verkaufsbereich des Herstellers und Vertreter der bedeutenden

1 Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 578; Pegram, R.M., a.a.O., S. 95; Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, a.a.O., S. 81.

Händlerorganisationen zu regelmäßigen Gesprächen zusammenzuführen. In einigen Fällen wird für die Repräsentanten des Handels auch eine rotierende Teilnahme vereinbart. Im Händlerbeirat ist weniger ein Gremium mit Entscheidungsbefugnis als vielmehr ein Kollegium zu sehen, dessen Teilnehmer einen Einfluß auf die Entscheidungsfindung innerhalb der einzelnen Unternehmungen ausüben:

"While company management is under no obligation to act upon advice given by distributors at council meetings, it often submits proposals for new or changed selling plans and policies to the council for discussion. Advisory councils give the manufacturer first-hand knowledge of distributor problems and also serve as good communications sounding boards. In turn, the distributor feels that he has access to management and a voice in distribution matters that affect him most."¹

Erfolgt eine Anregung zur Konfliktaustragung im Händlerbeirat, wird die als erwünscht angesehene Trennung dieses Vorgangs vom täglichen Geschäft erreicht. Der Beirat erscheint deshalb als eine geeignete Institution, in der Anregungen zur Austragung von Konflikten, welche die Mehrheit der angeschlossenen Händler betreffen, übermittelt werden können. Solche Konflikte offenbaren sich z.B. in der vertikalen Preisbindung, dem Tätigwerden von Reisenden im Ladenlokal oder den Modalitäten der Warenanlieferung. Zugleich kann diese Institution unter bestimmten Voraussetzungen zum Gremium der Konfliktaustragung werden².

Die Institutionalisierung der Anregung zur Konfliktaustragung in dieser oder ähnlicher Form birgt generell die Gefahr in sich, daß sie lediglich als "Sicherheits-

1 Pegram, R.M., a.a.O., S. 100.

2 Vgl. dazu S. 244 der vorliegenden Arbeit.

ventil"¹ verwendet wird. Institutionen dieses Charakters "bieten Ersatzobjekte, auf die feindselige Gefühle verschoben werden, und Möglichkeiten der Abreaktion. Durch diese Sicherheitsventile wird Aggressivität daran gehindert, gegen ihr ursprüngliches Objekt sich zu kehren. Solche Verschiebungen verursachen jedoch Kosten für das soziale System ebenso wie für das Individuum: Verminderter Druck, das System zu verändern, um veränderten Bedingungen gerecht zu werden ..."². Wirkt der Händlerbeirat lediglich als ein solches Sicherheitsventil, ohne daß zugleich die Konfliktursachen erkannt und Ansatzpunkte zur aktiven Konfliktbehandlung gefunden werden, bleiben die von der Anregung zur Konfliktaustragung versprochenen positiven Wirkungen für das System aus.

Eine Anregung zur Konfliktaustragung empfiehlt sich folglich nur dann, wenn angenommen werden kann, daß positive Konfliktwirkungen durch die Konfliktbehandlung realisiert werden können. Die jeweilige Form der Anregung sollte darüber hinaus gewährleisten, daß nicht jene negativen Konsequenzen, z.B. Diskriminierungen jeder Art eintreten, welche normalerweise zur Konflikthinterdrückung veranlassen.

Die Entscheidung, ob eine Konfliktaustragung angeregt werden soll, ist dementsprechend mit erheblicher Prognoseunsicherheit bezüglich des Ausgangs der Konfliktaustragung verbunden. Aus diesem Grunde ist für die Beteiligten eine Standardisierung der Konfliktaustragung³ wünschenswert.

1 Coser, L.A., Theorie sozialer Konflikte, Neuwied-Berlin 1965, S. 56.

2 Ebenda.

3 Vgl. Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 580.

32 Konfliktaustragung in Distributionssystemen

321 Typen der Konfliktaustragung

Aktive Formen der Konflikthandhabung haben generell die Funktion, einen Interessenausgleich zwischen Konfliktbeteiligten herzustellen. Die benachteiligte Partei wird versuchen, mit der Konfliktaustragung ihr gestörtes Anreiz-Beitrags-Verhältnis wiederherzustellen. Dies kann auf unterschiedliche Weise erfolgen.

Zum einen kann versucht werden, den Konflikt durch Erlangung zusätzlicher Anreize zu kompensieren¹. Eine solche Kompensation ändert nichts daran, daß geplante oder bereits realisierte Marketing-Entscheidungen nach wie vor in den Bereich konfliktärer Hersteller-Händler-Beziehungen fallen. Der Konflikt bleibt - wenn auch kompensiert - als solcher bestehen. Der Konflikt erfährt eine das Systemgleichgewicht erhaltende "Quasi-Lösung".²

Eine andere Möglichkeit der Konfliktaustragung liegt in dem Versuch, den Konflikt zu "beseitigen". Ergreift z.B. ein Hersteller als Marketing-Führer Maßnahmen, welche in Anbetracht der jeweils herrschenden Ausprägungen der Zielkonstellation, Rollenbeziehungen oder der Verteilung faktischen Wissens zwischen Hersteller und Händlern als konfliktär zu bezeichnen sind, so besteht eine Chance zur Konflikthandhabung darin, auf die Ausprägungen der Konflikt-determinanten selbst einzuwirken. Mit einer Variation der Ausprägungen von Konflikt-determinanten kann das bisher

1 Vgl. Pondy, L.R., Organizational Conflict, a.a.O., S. 309.

2 Vgl. Cyert, R.M., und March, J.G., a.a.O., S. 117; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 201.

konfliktäre Vorgehen in den "Verträglichkeitsbereich" gerückt werden. Während die Kompensation einen Ausgleich trotz widerstrebender Interessen schafft, stellt die Beeinflussung der Konflikt determinanten eine Angleichung von Interessen dar.

Weitere Möglichkeiten der Konfliktaustragung sind in dem Bemühen der Parteien zu sehen, anstelle des als konfliktär erkannten Vorgehens nach einer bisher nicht bekannten Lösung des Entscheidungsproblems zu suchen, an dem der Konflikt erkennbar wurde. Im Gegensatz zu den beiden oben genannten Formen der Austragung von Konflikten wird hier von der Entscheidungsalternative, welche die Konfliktsituation offenbarte, abgerückt und nach einer im Verträglichkeitsbereich der Hersteller-Händler-Beziehungen gelegenen Abstimmung der Marketing-Entscheidungen gesucht. Diese Form der Konflikthandhabung wird in der Literatur als "Problem-Lösen" bezeichnet¹. Die Suche kann dabei zunächst im Rahmen unbeeinflusster Konflikt determinanten erfolgen (beschränktes Problem-Lösen). Häufig ist mit dieser Suche aber auch eine Veränderung der Hersteller-Händler-Beziehungen verbunden. Die Kombination aus Problem-Lösen und Variation der Konflikt determinanten läßt sich als unbeschränktes Problem-Lösen bezeichnen.

Die vier genannten Typen der Konfliktaustragung sind in Abbildung 9 wiedergegeben. Die vier Typen sind als reine Formen aufzufassen, welche in der Realität häufig mit einander kombiniert auftreten. Die Abgrenzung erfolgt hier, um das jeweils Typische der einzelnen Formen aufzeigen zu können.

1 Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 86 ff.; March, J.G., und Simon, H.A., a.a.O., S. 129; Thiele, L.-D., a.a.O., S. 214 ff.; Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 126 ff.

Entscheidungs- Aus- alternativen prägun- gen der Konflikt- determinanten	gegeben	veränderlich
gegeben	Kompensation durch Anreize (Aushandeln)	beschränktes Problem-Lösen
veränderlich	Beeinflussung der Konflikt- determinanten	unbeschränktes Problem-Lösen

Abbildung 9: Formen der Konfliktaustragung in
Distributionssystemen

Aktive Konflikt-handhabung erfolgt generell im Rahmen von Verhandlungsprozessen, in denen Repräsentanten der einzelnen Organisationen in Interaktion treten. Einer Untersuchung von Konflikt-handhabungsprozessen sind gewisse Grenzen gesetzt, wenn angenommen wird, daß ein Repräsentant die Organisation vertritt und seine Eigenschaften als menschliches Individuum nicht weiter

in die Analyse einbezogen werden¹. Diese Grenzen betreffen jedoch eher die Detailliertheit als die Generalität der zu gewinnenden Erkenntnisse. Eine Charakterisierung der Prozesse sowie die Untersuchung der Frage, unter welchen allgemeinen Bedingungen einzelne Prozesse zur Anwendung kommen, ist durchaus auf der hier gewählten Ebene der Systembetrachtung möglich.

322 Kompensation durch Anreize (Aushandeln)

Zur Verdeutlichung dieses Handhabungstyps sei zunächst ein Beispiel angeführt. Konfliktkompensation durch Anreize ist z.B. denkbar, wenn ein Hersteller die weitere Belieferung der Händler mit einem attraktiven Artikel von der Übernahme und Aufstellung bzw. Anbringung spezieller, neu entwickelter Verkaufshilfen abhängig macht, welche nicht mit dem Konzept der Geschäftsraumgestaltung

1 Verhandlungsprozesse werden zu einem erheblichen Teil durch die sozio-emotionalen Beziehungen zwischen den Verhandelnden geprägt. Sozio-emotionale Beziehungen bilden dabei nicht nur Einflußgrößen des Ablaufs von Verhandlungsprozessen, sondern werden auch selbst als Konflikt verursachende Determinanten angesehen. Eine ausführliche Behandlung findet sich bei Walton und McKersie, welche auch das Phänomen sich wandelnder sozio-emotionaler Strukturen im Verhandlungsprozeß (attitudinal structuring) berücksichtigen. Vgl. Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 184 ff.; vgl. ferner zur Bedeutung sozio-emotionaler Beziehungen für die Konfliktanalyse Dahrendorf, R., Sozialstrukturen des Betriebes, a.a.O., S. 53 f.; Corwin, R.G., a.a.O., S. 507 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 211 ff.; Wurst, S., Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Dissertation München 1967, S. 132 ff.

bestimmter Händler vereinbar scheinen¹. Das Ansinnen des Herstellers zielt auf eine Neufestlegung von Beiträgen ab. Es sei angenommen, daß die Teilnahme der Händler erhalten bliebe, wenn ihnen für die Aufnahme der betreffenden Gegenstände eine Ausgleichszahlung² (z.B. durch Sonderkonditionen) eingeräumt würde. Die Leistung von Ausgleichszahlungen beinhaltet eine Neuverteilung von Anreizen. Diese Ausgleichzahlung müßte jedoch aus Sicht der Händler nicht nur einen Gegenwert für die veränderte Beitragsleistung, sondern auch eine Kompensation für den nach wie vor bestehenden Konflikt zwischen ihrer eigenen Marketing-Planung und der des Herstellers umfassen. Erst dann bleibt das ursprüngliche Anreiz-Beitrags-Verhältnis erhalten.

Aus dem Beispiel läßt sich entnehmen, daß ein in diesem Fall aus der Konstellation bestimmter Marketing-Subziele abzuleitender Konflikt mit dem Versuch einer Kompensationslösung in den Bereich des Verteilungskonflikts verlagert wird. Konfliktthandhabung durch Anreizkompensation kann generell nur erfolgreich sein, wenn der induzierte Verteilungskonflikt zur beiderseitigen Zufriedenheit gelöst wird.

1 Dieses Beispiel wurde einer veröffentlichten Umfrage unter Edeka-Kaufleuten zum Thema: "Wo liegen die Probleme der Partnerschaft von Industrie und Handel?" entnommen. So führte einer der Befragten an: "Verkaufsstände der Industrie haben bei mir nichts zu suchen, denn bis auf wenige Ausnahmen sind sie nicht verkaufsaktiv, sondern machen das Angebot unübersichtlich, stören die Verkaufsatmosphäre, 'verkramen' den Laden." o.V., Wie steht es mit der Partnerschaft von Markenartikelindustrie und Handel, a.a.O., S. 375.

2 Vgl. Cyert, R.M., und March, J.G., a.a.O., S. 29 ff.

Die Lösung des Verteilungskonflikts vollzieht sich grundsätzlich in mehr oder weniger ausgeprägten Prozessen des "Aushandelns" (distributive bargaining)¹. Das Modell des distributiven Verhandlungsprozesses bezieht sich auf eine von vertikaler Konkurrenz gekennzeichnete Situation, bei der Gewinne der einen Partei Verluste der anderen darstellen. Demzufolge strebt jeder der Beteiligten danach, den "Streitwert" soweit wie möglich zu seinen Gunsten zu teilen².

Der Prozeß und das Ergebnis des Aushandelns wird einerseits von bestimmten Grundfaktoren und andererseits von Taktiken der Verhandlungsführung bestimmt. Die Grundfaktoren grenzen dabei jenen Bereich ab, in dem der Einigungspunkt liegen kann. Zu diesen Grundfaktoren zählen:

- a) Die subjektiven Nutzenvorstellungen der Parteien hinsichtlich möglicher Einigungsvorschläge;
- b) Die subjektiven Nutzenvorstellungen der Parteien hinsichtlich des Scheiterns der Verhandlungen;
- c) Subjektive Wahrscheinlichkeiten, welche der Realisierung obiger Nutzengrößen zugeordnet werden.

Bei den unter a) angeführten Nutzenvorstellungen³ handelt es sich um die Höhe der von der einen an die andere Partei "abzutretenden" Anreize. Das Scheitern der Verhandlung führt bei jedem der Beteiligten zu dem Verlust des Nutzens,

1 Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 4 ff.

2 Vgl. zum folgenden ebenda, S. 13 ff.

3 Vgl. dazu auch Dye, H.S., A Theory of Complex Bargaining, in: Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali 1970, S. 101 ff.

den er aus einer Einigung ziehen und nur gemeinsam mit seinem Kontrahenten realisieren kann. Dem Nutzenentgang ist jedoch der Nutzengewinn anderweitiger Betätigung gegenüberzustellen. Die subjektiven Wahrscheinlichkeiten unter c) transformieren schließlich die Nutzengrößen in Nutzen e r w a r t u n g e n .

Die genannten Faktoren bestimmen den individuellen Aushandelbereich (settlement range) der Parteien; dieser Bereich wird durch einen Zielwert (vollkommener Verhandlungserfolg der jeweiligen Partei) sowie einen Resistenzwert (minimaler Verhandlungserfolg der jeweiligen Partei) begrenzt. Diese Werte resultieren aus einerseits optimistischen, andererseits pessimistischen Nutzen- und Wahrscheinlichkeitsannahmen sowie entsprechenden Annahmen über das eigene Verhandlungsgeschick im Vergleich zur Gegenpartei. Als Einigungspunkt kommt ein Wert in Frage, der zwischen den Resistenzwerten der beiden Parteien liegt bzw. einem der Resistenzwerte entspricht¹.

Es ist denkbar, daß sich die Aushandelbereiche der Parteien zu Beginn der Verhandlungen in keinem Wert überlappen. Ein solcher Fall bedeutet keineswegs, daß eine Einigung der Parteien unmöglich ist. Die verschiedenen Taktiken der Verhandlungsführung bezwecken gerade, den Aushandelbereich der Gegenpartei zu ermitteln und durch Manipulationen zu verlagern. Im Bestreben, ein möglichst günstiges Ergebnis für sich selbst auszuhandeln, hat keiner der Beteiligten ein Interesse daran, dem anderen Informationen über den eigenen Aushandelbereich zu geben oder den wahren Resistenzwert zu nennen². Vielmehr ist jeder bemüht, die eigene Position zu verschleiern, den Aushandelbereich des anderen dagegen aufzudecken.

1 Vgl. Stern, L.W., und Gorman, R.H., a.a.O., S. 166.

2 Vgl. ebenda.

Gleichzeitig wird versucht, den Resistenzwert des Gegners zu senken und die Vorstellung von der eigenen Minimalforderung beim Gegner anzuheben. Eine wichtige Rolle in diesem Teilprozeß des Aushandelns spielt die Ankündigung positiver oder negativer Sanktionen. Der Einsatz dieser Taktiken bedarf jedoch besonderer Vorsicht.

Versprechen können sich nur auf die Gewährung zukünftiger Anreize beziehen. Wird das Versprechen nicht wahrgemacht, bricht der Verteilungskonflikt zwischen dem Hersteller und Händlern später von neuem aus. Auch die Anwendung von Drohungen ist äußerst problematisch¹. Jede Lösung des Verteilungskonflikts muß den Anspruchssätzen der Beteiligten genügen, wenn ein Systemgleichgewicht erreicht werden soll. Drohungen vermögen nur dann einen positiven Beitrag zur Konflikthandhabung zu liefern, wenn durch sie der gegnerische Aushandelbereich tatsächlich verschoben wird, d.h. Nutzenvorstellungen bzw. Anspruchssätze wirksam beeinflußt werden. Die Annahme einer bestimmten Lösung kann durch Drohungen nicht erzwungen werden. Sie sind - um den erwünschten Effekt zu erzielen - in jeder nur denkbaren Weise zu kaschieren.

Den Kulminationspunkt aller Bemühungen der Beteiligten bildet die abschließende Vereinbarung als Lösung des Konflikts. Der Lösungswert (settlement point)² ist ein Punkt, bei dem keine der Parteien mehr glaubt, daß der

1 Vgl. Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 107 ff.

2 Schelling, T.C., The Strategy of Conflict, Cambridge 1960, S. 70.

Gegner noch weitere Zugeständnisse machen wird¹.

Betrachtet man das Aushandeln von Anreizen bei der Lösung des Verteilungskonflikts als subsidiäre Form der Handhabung anderer Konflikttypen in Distributionssystemen, so läßt sich feststellen, daß damit durch Verknüpfung zweier grundsätzlich getrennter Sachverhalte ein Kompromiß erzielt wird.

Für diese Form finden sich in der Praxis eine Reihe von Beispielen. Die relativ großzügige Bemessung von Handels- spannen bei Anwendung der vertikalen Preisbindung durch den Hersteller ist ein Indiz dafür, daß auf diesem Wege ein Konfliktausgleich für den Verzicht auf Preisautonomie geschaffen werden soll. Auch die Gewährung von Aktions- rabatten für die Teilnahme an vom Hersteller geplanten Verkaufsförderungsvorhaben oder die Gewährung von Ex- klusivitätsrechten tendieren in diese Richtung. Im Falle der Marketing-Führerschaft des Handels durch bedeutende Warenhäuser, Filialbetriebe oder Versandhäuser erscheint z.B. die Abnahmegarantie ebenfalls als Ausgleichszahlung für wahrgenommenen Konflikt (z.B. Rollendissens).

1 Die Konfliktforschung hat für die Analyse distributiver Verhandlungssituationen von der Spieltheorie erheb- liche Anregungen empfangen. Diese trägt jedoch zur Erklärung von Aushandelsprozessen nur bedingt bei: Die Problematik der in dieser Theorie gesetzten Prämisse vollkommener Information über alle eigenen und gegnerischen Alternativen und deren Konsequenzen dürfte durch obige Darstellung des Aushandelsprozesses verdeut- licht worden sein. Ferner verändert sich die Bewertung einzelner Strategien im Laufe des Aushandelsprozesses aufgrund der mannigfaltigen Interaktionen ständig. Vgl. Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 47 ff.

Konfliktkompensation durch Aushandeln von Anreizen ist eine typische Handhabungsform bei asymmetrischen Machtverhältnissen¹. Die den Konflikt auslösende Vorgehensweise stellt für den Machtunterlegenen ein zu akzeptierendes Datum im Rahmen des Handhabungsprozesses dar. Dieser sieht keine Möglichkeit, auf die fragliche Alternative einzuwirken. Ihm bleibt entweder die Zustimmung oder - im Falle des Scheiterns der Verhandlungen - die Ablehnung, welche häufig mit einer Beitragsreduktion oder sogar mit dem Ausscheiden aus dem System verknüpft ist.

Die Kompensation durch Anreize wird in Distributionsystemen überwiegend dann eingesetzt, wenn die übrigen Formen der Konfliktaustragung² als nicht erfolgversprechend erscheinen. Gegenüber diesen Formen stellt die Kompensation grundsätzlich eine "Quasilösung" dar. Der Konflikt erfährt keine "Beseitigung". Die betreffende Maßnahme fällt auch nach dem Prozeß der Konflikthandhabung in den Unverträglichkeitsbereich, welcher durch die jeweiligen Ausprägungen der Konfliktdeterminanten bestimmt ist. Dies erweist sich vor allem als bedeutsam, wenn der Machtunterlegene Einfluß auf die Ausführung der fraglichen Maßnahmen auszuüben in der Lage ist³. Es ist zu erwarten, daß eine Kompensation zwar die Teilnahme der Systemmitglieder erhält, aber den negativen Einfluß des Konflikts auf den Wirkungsgrad des Systems z.B. durch nachlässige Ausführung der konfliktären Maßnahmen nicht völlig auszuschalten vermag⁴. Dieser Fall tritt

1 Vgl. Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 80 ff.

2 Vgl. S. 205 ff. der vorliegenden Arbeit.

3 Vgl. Wurst, S., a.a.O., S. 167.

4 Vgl. dazu S. 83 f. dieser Arbeit.

regelmäßig dann auf, wenn der Hersteller als Marketing-Führer kraft seines Machteinflusses bestimmte Maßnahmen ohne die volle Zustimmung der Absatzmittler durchzusetzen versucht. Eine Kompensation durch Sonderkonditionen sichert zwar die formale Mitarbeit des Handels. Sofern die betreffenden Maßnahmen jedoch Freiheitsgrade in der qualitativen Ausführung aufweisen, wird der Erfolg der Maßnahmen aufgrund des ungelösten Konflikts zu wünschen übrig lassen. Der Einsatz von Reisenden mit der Funktion, die Verkaufsaktivität am Verkaufsort zu unterstützen und zu forcieren, wird folglich mit der Kumulierung unbewältigten Konfliktstoffs zunehmend unentbehrlicher.

Die Kompensation von Konflikten trägt aus den aufgezeigten Gründen Zündstoff für neuen Konfliktausbruch in sich. Die mangelnde Stabilität dieser Lösung ist auch darauf zurückzuführen, daß mit der Kompensation nicht immer ein voller Ausgleich der empfundenen Beitragserhöhung erfolgt; denn bei der Verhandlung besteht stets die Gefahr, daß der einzelne Entscheidungsträger durch Versprechen und Drohungen von seinem Gegner übervorteilt wird¹.

Das Aushandeln von Anreizen als Form der Konflikthandhabung wird häufig nur zur Überwindung von Konflikten auf kurze Sicht einen wirksamen Beitrag leisten können. Dauerhaftere Lösungen bedürfen anderer Handhabungsformen.

323 Beeinflussung der Konflikt determinanten

Eine dauerhafte und wirksame Koordination von Entscheidungen wird in Absatzkanälen nur erreicht, wenn die an bestimmten vorgeschlagenen oder bereits ergriffenen

1 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 260.

Maßnahmen zutagetretenden Konflikte in ihren Ursachen erkannt und soweit wie möglich behoben werden. Wenn an den Maßnahmen festgehalten werden soll, ist die Konfliktbehebung nur durch eine Erweiterung des Verträglichkeitsbereichs der Zielkonstellation und Rollenbeziehungen sowie durch einen Abbau des Informationsgefälles zwischen Hersteller und Handel denkbar.

Die Beeinflussung der jeweiligen Ausprägungen von Hersteller-Händler-Beziehungen stellt eine Umstrukturierung bzw. "Umwertung"¹ dar, bei der absolute Merkmale der Systemstruktur unberührt bleiben. Auf kommunikativem Wege versuchen die Parteien, auf die Zielsetzung, das Rollenbewußtsein und die Rollenerwartungen sowie auf den Informationsstand der Gegenpartei Einfluß zu nehmen. Häufig vollziehen sich derartige Prozesse zwischen den mit der Führung von Transaktionsverhandlungen beauftragten Repräsentanten².

Bezüglich der Zielvorstellungen können die Beteiligten versuchen, auf Zielinhalte und die Ordnung der Ziele des Kontrahenten einzuwirken oder die Aufmerksamkeit des Gegners auf nicht beachtete Ziele zu lenken. Ferner können komplementäre Beziehungen zwischen den Hersteller- und Händlerzielen stärker hervorgehoben werden. Auch der zeitliche Bezug des gegnerischen Zielsystems kann Gegenstand der Beeinflussung sein. So könnte in Anbe-

1 Zur Umwertung und Umstrukturierung vgl. Schulz, R., a.a.O., S. 195; Wurst, S., a.a.O., S. 160 ff.

2 Der Einfluß der Machtbeziehungen bleibt bei dieser Betrachtungsweise ausgeklammert. Ob eine Alternative als konfliktär wahrgenommen wird, ist von der Machtverteilung zwischen Hersteller und Händlern nicht unmittelbar abhängig. Es ist die Art der Machtanwendung, welche Konflikte im Distributionssystem erzeugt. Die Ausprägung der Machtbeziehungen wird im Rahmen der Konflikthandhabung als Datum hingenommen. Durch Selbstbeschränkung beim Machtgebrauch und der Wahl der Machtmittel läßt sich das Konfliktausmaß ebenfalls weitgehend mindern. Auch darin ist ein Beitrag zur Sicherung der Gleichgewichtsfähigkeit zu sehen.

tracht sequentieller Zielverfolgung darauf hingewiesen werden, daß bestimmte Ziele zum gegenwärtigen Zeitpunkt vorrangig zu verfolgen sind, oder es könnte dem Gegner z.B. verdeutlicht werden, welche nachteiligen Folgen gewisse Maßnahmen bei längerfristiger Betrachtung haben werden¹.

Inwiefern diese Umwertungsversuche Erfolg zeigen, ist abhängig von dem Grad organisationsinterner Zielformulierung. Je weniger klar und operational produktbezogene Einzelziele in den Unternehmungen hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug definiert sind, desto eher erscheint eine Einflußnahme von außen möglich zu sein².

In Verbindung mit den Zielvorstellungen von Hersteller und Händlern wird als ein Instrument der Konflikthandhabung auch vorgeschlagen, divergierende und deshalb u.U. partiell konkurrierende Ziele durch übergeordnete Ziele (superordinate goals) zu überbrücken:³

"... members of any interorganization system will have formulated dissimilar individual goals. However, to reduce or resolve conflict among members due to differences in goals (which bring about conflicting differences in means), there must be a series of overriding goals shared throughout the system. In addition, marketing channel members must recognize that the attainment of these superordinate goals would be difficult, if not impossible, without a high degree of vertical cooperation."⁴

Mit der Konzeption übergeordneter Ziele knüpfen Stern und Heskett an die Ergebnisse der Erforschung von Konflikten zwischen Gruppen an⁵. Als übergeordnete Ziele werden

1 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 248.

2 Vgl. S. 401 der vorliegenden Arbeit.

3 Vgl. auch Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 88.

4 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 294.

5 Vgl. die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse bei Sherif, M., Experiments on Group Conflict and Cooperation, in: Readings in Managerial Psychology, a.a.O., S. 408 ff.

diejenigen Ziele angesehen, welche von verschiedenen Gruppen verfolgt, aber nur durch gemeinsames Vorgehen erreicht werden können. In Distributionssystemen ergeben sich derartige Werte entweder aus dem Systemzweck oder den Kriterien der Wirksamkeit des Systems. Stern und Heskett führen z.B. die Effizienz als denkbare übergeordnete Zielvorstellung an:

"One such superordinate goal, for instance, might be increase the efficiency of moving a particular product through a given channel to obtain a greater sales volume at lower, or at least stable, distribution costs."¹

Der Beitrag übergeordneter Ziele zur Konflikthandhabung in Distributionssystemen muß jedoch äußerst kritisch betrachtet werden. Selbst wenn man unterstellt, daß die einzelnen Beteiligten den Systemcharakter ihres wechselseitigen Verbundes mit seinen Konsequenzen erkennen, ist kaum anzunehmen, daß einer der Teilnehmer ungeachtet des Verteilungskonflikts "Ziele des Systems" verfolgen wird. Diese Auffassung findet sich explizit bei Dixon:

"The channel members simultaneously form a vertical system of cooperation as well as horizontal and vertical systems of competition, so that each member may, e.g., attempt to obtain a maximum share of total channel revenue, rather than strive to achieve some objective for the system as a whole."²

Übergeordnete Ziele sind nicht mit partiell identischen und komplementären Einzelzielen des Herstellers und der Händler gleichzusetzen. Ein übergeordnetes Ziel im oben definierten Sinne wird zwangsläufig einen derart niedrigen Operationalitätsgrad aufweisen, daß fast jede Marketing-Entscheidung des Herstellers und der Händler

1 Stern, L.W., und Heskett, J.L., a.a.O., S. 295.

2 Dixon, D.F., a.a.O., S. 63.

mit ihm vereinbar sein wird. Das Bekenntnis zum übergeordneten Ziel schließt nicht aus, daß Hersteller und Händler nach wie vor ihre Marketing-Entscheidungen an konfliktären Einzelzielen ausrichten. Übergeordnete Zielvorstellungen erleichtern bestenfalls die elegante Überspielung unterdrückter Konflikte.

Die Einwirkung auf wechselseitige Rollenerwartungen sowie auf das Rollenbewußtsein der Parteien vollzieht sich in ähnlicher Weise wie die Verschiebung der Zielvorstellungen. Rollendissens läßt sich häufig bereits dadurch mindern, daß sich die Kontrahenten Klarheit über ihre wechselseitigen Erwartungen verschaffen. In den meisten Fällen wird die Konflikthandhabung in diesem Bereich mit der Aushandlung von Ausgleichszahlungen kombiniert. Eine Auflösung von Konfliktsituationen erfolgt in diesem Fall mit der Neuabgrenzung von Aufgaben und Zuständigkeiten. Als Beispiel läßt sich wiederum die Untersuchung von Assael anführen:

"Die Konfliktperiode Mitte der fünfziger Jahre führte zu einer solchen Neuverteilung von Zuständigkeiten. General Motors grenzte den Zuständigkeitsbereich der Händler neu ab, indem den Händlern Marketingfunktionen übertragen wurden, welche früher vom Werk selbst wahrgenommen wurden: Die Durchführung regionaler Werbung wurde völlig den Händlern überlassen; die Service- und Garantiepolitik wurde liberalisiert, um den Händlern größere Freiheit bei der Regulierung von Ansprüchen zu verschaffen; ferner wurde den Händlern mehr Spielraum bei der Bestellung neuer Wagen, Ersatz- und Zubehörteile sowie bei der Bestimmung zusätzlicher Investitionen eingeräumt; schließlich wurde ihnen höhere Umsatzverantwortung übertragen, um das Gewinnpotential zu verbessern."¹

Direkte Ansatzpunkte zur Konfliktlösung ergeben sich, wenn der Konflikt überwiegend auf die Existenz eines

¹ Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, a.a.O., S. 579.

Informationsgefälles zurückzuführen ist. Spätestens in direkten Verhandlungen besteht die Möglichkeit, ungefilterte Informationen auszutauschen und unterschiedliche Informationen einander anzugleichen. Inwieweit dies gelingt, ist eine Frage der Qualität des beiderseitig verfügbaren Informationsmaterials sowie des Überzeugungsvermögens der Kontrahenten. Zusätzliche Informationen veranlassen die Entscheidungsträger, das anstehende Problem neu zu durchdenken und bisher nicht erkannte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder Interdependenzen zu verarbeiten¹. Bei dieser Form der Konflikthandhabung spielt die Verteilung von Expertenmacht eine große Rolle.

Den kommunikativen Instrumenten des Marketing kommt bei dem Handhabungstyp "Beeinflussung der Konfliktdeterminanten" erhebliche Bedeutung zu. Der Informationsaustausch z.B. im Rahmen des persönlichen Verkaufs bedarf gezielter und abgewogener Argumentation. Häufig ist sich der einzelne Verkaufsrepräsentant gar nicht der Tatsache bewußt, daß der Transaktionsprozeß zu einem bedeutenden Teil als Konflikthandhabungsprozeß aufzufassen ist. In allen Fällen, bei denen mit der Transaktion auch eine Koordination des Einsatzes von Marketing-Instrumenten verbunden ist, dürfte das Schwergewicht des Verhandlungsprozesses sogar überwiegend auf der Konflikthandhabung liegen. Dabei sollte sich die Aufmerksamkeit des Verhandelnden nicht von vornherein auf den Verteilungskonflikt richten. Nur wenn aus der Erweiterung des Verträglichkeitsbereichs kein weiterer Erfolg zu erwarten ist, erscheint es empfehlenswert, den Konflikthandhabungsprozeß in Form der Kompensation durch Anreize weiterzuführen.

1 Vgl. Wurst, S., a.a.O., S. 165.

Der persönliche Verkauf bedarf darüber hinaus - aus Sicht des Herstellers - fundierter Unterstützung durch handelsgerichtete Werbung. Eine Einflußnahme durch diese Form nicht persönlicher Kommunikation auf die Konfliktdeterminanten erscheint möglich, wenn die Werbebotschaften Zielvorstellungen und Rollenerwartungen, ferner sachliche Informationen enthalten. Hinweise auf geschätzte Wachstumsraten einzelner Produktfelder oder auf ermittelte Kaufmotive der Konsumenten liefern dem Händler Anhaltspunkte für die Erarbeitung von eigenen Marketing-Subzielen und tragen somit zu einer möglichen Angleichung von Zielvorstellungen bei. Auch aus Sicht des Händlers eröffnen sich ähnliche Möglichkeiten der kommunikativen Einflußnahme auf die Zielbildung und Rollenerwartungen sowie den Informationsstand des Herstellers.

Für die Beeinflussung der Konfliktdeterminanten kann neben bilateralen Verhandlungen ebenfalls der oben genannte Händlerbeirat ein geeignetes Forum der Konflikt-handhabung bilden. Insbesondere bei branchentypischen Konflikten (z.B. Rollendissens, der sich in Funktionsabsorption äußert) vermag eine Debatte im Beirat über die "Sicherheitsventilwirkung" hinaus einen wirksamen Beitrag zur Behebung aktueller Konflikte zu leisten.

324 Problem-Lösen

Während bei den bisher diskutierten Formen aktiver Konflikt-handhabung jeweils versucht wird, unter Festhaltung an der- oder denjenigen Maßnahme(n), an denen ein Konflikt zutage trat, eine Lösung zu erzielen, sind die Entscheidungsträger beim Problem-Lösen bemüht, gemeinsam eine für alle befriedigende neue Lösung eines Problems

zu erarbeiten. "The distinction is that intergroup problem-solving emphasizes solving the problem, not accommodating different points of view."¹

Das Problem ist bei dieser Handhabungsform nicht etwa in der wahrgenommenen Konfliktsituation selbst zu sehen, die es unter Wahrung bestimmter Anreiz-Beitrags-Relationen zu bewältigen gilt. Als Problem werden vielmehr der zu koordinierende Gesamttransformationsprozeß bzw. einzelne Teilprozesse im Distributionssystem aufgefaßt, deren Ablauf für alle Beteiligten annehmbar gelöst werden soll. Die Aufgabe des Problem-Lösens besteht folglich in der Erarbeitung konfliktfreier Alternativen des qualitativ, quantitativ, zeitlich oder örtlich zu differenzierenden Einsatzes von Marketing-Instrumenten auf den einzelnen Systemstufen. Besonderes Gewicht ist auf zusätzliche Informationsgewinnung, intensivierte Suche und Hervorrufung neuer Alternativen zu legen².

Die Wirksamkeit dieses Handhabungstyps wird dem Umstand zugeschrieben, daß der Problemlösungsprozeß von den Beteiligten in allen seinen Stufen gemeinsam vollzogen wird:

"Omission of such joint effort invariably leads to the use of power or compromise. Dysfunctional approaches to intergroup relations are applied when two independent positions are developed from a full set of different circumstances. The inevitable result is that the two viewpoints are understood only partially by both of the groups since neither has the opportunity to assess fully the thinking or the reasons behind the other group's analysis."³

1 Blake, H.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 87; im Original z.T. kursiv.

2 Vgl. March, J.G., und Simon, H.A., a.a.O., S. 129.

3 Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 93.

Im gemeinsamen Vorgehen sehen Blake, Shepard und Mouton den Weg zu einer für alle neuen, kreativen Lösung, welche auch fundamentalen Auffassungsunterschieden gerecht werden kann.

Das Problem-Lösen wird im allgemeinen als ein mindestens dreistufiger Prozeß aufgefaßt¹. Zunächst gilt es, das Problem zu definieren. Daran schließt sich die Suche nach möglichen Lösungsalternativen und Informationsgewinnung über deren Konsequenzen an. Schließlich ist die Lösungsmenge aus Sicht der einzelnen Beteiligten zu bewerten und eine allerseits befriedigende Alternative als Lösung auszuwählen.

Stufe (1) verlangt von den Hersteller- und Händlerrepräsentanten die gemeinsame Erarbeitung einer Problemstellung. Bei der Problemdefinition wird eine gemeinsame Feststellung bestimmter Fakten angestrebt, ohne daß eine der Parteien eine vorgefaßte Problemformulierung einbringt. Die gemeinsame Problemdefinition soll eine einseitige Interpretation von "Tatsachen" verhindern: "... it frequently happens that the 'facts' as seen by one group are vastly different from the 'facts' the other group has in describing the s a m e s e t o f e v e n t s."²

Das skizzierte Vorgehen erlaubt eine relativ frühe Ursachenanalyse latenter oder bereits wahrgenommener Konflikte, z.B. das Erkennen eines offenbar bestehenden Informationsgefälles. Bereits die Art der Problemdefinition ist dafür maßgebend, ob operationale Entscheidungskriterien zur Bewertung späterer Lösungsvorschläge gefunden werden können.

1 Vgl. zum folgenden Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., a.a.O., S. 90 ff.; Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 137 ff.

2 Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.A., a.a.O., S. 90; im Original z.T. kursiv.

In Stufe (2) des Problemlösungsprozesses werden für das kollektiv definierte Problem anschließend gemeinsam eine Reihe möglicher Lösungen gesucht. Dabei sollte die Bildung fixierter Standpunkte auf beiden Seiten möglichst vermieden werden. Vielmehr ist anzustreben, ein breites Spektrum potentieller Lösungsmöglichkeiten zu erhalten. Blake, Shepard und Mouton sind der Auffassung, daß das gemeinsame Vorgehen nicht nur das wechselseitige Verständnis fördert, sondern auch das Auffinden von Alternativen gestattet, welche bei isolierter Suche nicht gefunden werden könnten. Die Kreativität des Suchvorgangs kann in dieser Phase durch Verfahren systematischer Ideengewinnung verbessert werden¹.

In der dritten Stufe des Konflikthandhabungsprozesses bewerten Hersteller und Händler gemeinsam die entwickelten Lösungsmöglichkeiten und versuchen, eine abschließende Lösung auszuwählen. In dieser Stufe wird deutlich, daß die Wahrscheinlichkeit für das Auffinden einer konfliktfreien Lösung von der Größe der Überschneidungsbereiche der Zielvorstellungen, Rollenbeziehungen und des Informationsstands abhängt. Von diesen Bereichen hängt es ab, welche Lösungsalternativen als zulässige Lösungen aufzufassen sind.

Der Problemlösungsprozeß ist grundsätzlich unter Rückkopplung in vorgelagerte Stufen solange fortzusetzen, bis er zu einer für alle Beteiligten befriedigenden Lösung geführt hat². Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, eine Problemlösung zu finden, wird dieser Konflikthandhabungstyp häufig in Kombination mit der Beeinflussung der Konfliktdeterminanten als unbeschränktes Problem-

1 Vgl. Schmitt-Grohé, J., a.a.O., S. 46 ff. und die dort angegebene Literatur.

2 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 218 f.

Lösen vollzogen. Damit soll der Gefahr begegnet werden, daß sich ein Problemlösungsprozeß trotz Wiederaufnahme der Stufen (1) und/oder (2) in der dritten Stufe festfährt. Walton und McKersie weisen darauf hin, wie wichtig es in dieser Hinsicht ist, daß keine der Parteien mit einer vorgefaßten Meinung über den Umfang des notwendigen Suchverhaltens oder mit einer definitiven Vorstellung über eine befriedigende Lösung in den Prozeß eintritt¹.

Vergleicht man das Problem-Lösen mit den übrigen Formen der Handhabung von Hersteller-Händler-Konflikten, so liegt die Besonderheit dieses Typs darin, daß die Beteiligten bei intensiver Kommunikation eine genügend große Zahl individuell befriedigender Alternativen erarbeiten, um aus ihnen eine den Ansprüchen aller Beteiligten genügende Lösung auszuwählen. Die Auflösung von Konfliktsituationen ist dabei vor allem von der Kreativität bzw. "Inspiration"² der Entscheidungsträger abhängig. Besteht zwischen Hersteller und Händlern ein Konflikt, weil beide aufgrund des verfügbaren Datenmaterials die Konsequenzen bestimmter Alternativen unterschiedlich abschätzen, kann nur dann eine Problemlösung gefunden werden, wenn die Beteiligten zu einer gemeinsamen Ungewissheitsbeurteilung ("judgement")³ gelangen.

1 Vgl. Walton, R.E., und McKersie, R.B., a.a.O., S. 139.

2 Als Entscheidungsfindung durch "Inspiration" bezeichnen Thompson und Tuden jenen Fall kollektiver Problemlösung, bei dem die Beteiligten weder über miteinander vereinbare Präferenzen noch über kongruente Auffassungen bezüglich der relevanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verfügen. Vgl. Thompson, J.D., und Tuden, A., a.a.O., S. 497.

3 Ebenda.

Problem-Lösen als Form der Konflikthandhabung erfordert vom Hersteller und Händler ein erhebliches Maß an Aktivität bei der gemeinsamen Informationsgewinnung und -verarbeitung. Aufgrund des damit verbundenen Zeit- und sonstigen Aufwands¹ findet diese Handhabungsform nur bei hohem Konfliktgrad zwischen den Parteien (z.B. Funktionsabsorption) Anwendung². Darüber hinaus stellt das Problem-Lösen gewisse Ansprüche an die Bereitwilligkeit der Repräsentanten, sich mit fremden Ansichten auseinanderzusetzen, sowie an deren qualitative und quantitative Entscheidungskapazität.

Während asymmetrische Machtverteilung zwischen Hersteller und Händlern die Anwendung der Beeinflussungs- oder Kompensationslösung begünstigt, stellt das Problem-Lösen eine Form der Konflikthandhabung bei symmetrischer Machtverteilung oder partizipativer Marketing-Führerschaft dar. Das Problem-Lösen entspricht der für diesen Führungstyp charakteristischen demokratischen Willensbildung. Diese Form der Konfliktaustragung erlaubt es, die positiven Konfliktwirkungen auf die Anpassungsfähigkeit des Distributionssystems zu realisieren, um deretwillen häufig die Anregung zur Konfliktaustragung erfolgt.

Der Erfolg des Problem-Lösens als Konflikthandhabungsprozeß wird vor allem der Gemeinsamkeit des Vorgehens zugeschrieben. Darin ist das Gegenteil des weithin üblichen Vorgehens zu sehen, voneinander isoliert absatzpolitische Konzeptionen zu entwickeln und sie dann dem Partner vorzustellen und ihn mithilfe der Anreizkompensation und/oder der Beeinflussungsmethode zu einer Zustimmung und Mitarbeit zu gewinnen. Die beim Problem-

1 Vgl. Schmidt, W.H., und Tannenbaum, R., a.a.O., S. 112.

2 Vgl. Thiele, L.-D., a.a.O., S. 227 ff.

Lösen vollzogene Integration der Marketing-Entscheidungsprozesse ist für Hersteller und Händler nicht ohne Gefahr.

Aus der Sicht beider Partner bedeutet das Problem-Lösen, daß die eigenen Planungen auch bei jeweils bilateraler Entscheidungsfindung relativ frühzeitig einem Kreis von Mitwissern bekannt sind: Aus Sicht des Herstellers sind es die einzelnen Händler, mit denen mehr oder weniger identische Maßnahmen geplant wurden; aus Sicht der Händler sind es die verschiedenen Lieferanten, mit denen für unterschiedliche oder identische Sortimentsteile bestimmte Programme entwickelt wurden. Für den Hersteller besteht dabei die Gefahr, daß die geplanten Maßnahmen über die Grenzen des Distributionssystems hinaus bekannt werden, wenn ein eingeweihter Absatzmittler Informationen an andere Hersteller weitergibt. Andererseits hat jeder Absatzmittler zu befürchten, daß gleiche oder weitgehend übereinstimmende Programme von demselben Hersteller mit anderen Händlern abgesprochen werden, die mit dem betreffenden Händler in Wettbewerb stehen. Die Geheimhaltung stellt für das Problem-Lösen als Form der Konflikthandhabung eine kaum zu überbrückende Barriere dar.

Das Problem-Lösen stellt ferner erhebliche Anforderungen an die Aktionsflexibilität¹ aller Unternehmensbereiche des Herstellers. Die bilaterale Erarbeitung eines konfliktfreien Einsatzes der Marketing-Instrumente durch den Hersteller und Händler kann dazu führen, daß der Hersteller sich der Notwendigkeit ausgesetzt sieht, eine Vielzahl unterschiedlicher Marketing-Programme anzubieten. Eine solche sachliche, zeitliche und regionale Differenzierung

¹ Vgl. Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, a.a.O., S. 790.

des Einsatzes von Marketing-Instrumenten für die betrachtete Marke dürfte nur zu erheblich höheren Kosten als bei einheitlichem Vorgehen zu realisieren sein. Diese Kosten können z.T. als Konflikthandhabungskosten betrachtet werden. Den höheren Kosten eines differenzierten Marketing kann andererseits eine Wirksamkeitssteigerung des Distributionssystems gegenüberstehen, sofern die Differenzierung den Konsumentenwünschen entspricht.

Für das Problem-Lösen scheint der Händlerbeirat weniger geeignet zu sein als für eine Konflikthandhabung durch Beeinflussung der maßgeblichen Konfliktquellen. Dies folgt einerseits daraus, daß beim Problem-Lösen eine abschließende Entscheidung erfolgt, zu der die Verhandlungspartner befugt sein müssen. Der Händlerbeirat stellt in seiner üblichen Struktur jedoch kein Entscheidungs-, sondern ein Beratungsgremium dar. Zum andern folgt aus dem oben angedeuteten Wunsch nach individueller Abstimmung und der damit verbundenen Geheimhaltungsnotwendigkeit, daß Problem-Lösen zweckmäßigerweise bilateral erfolgt. Ausnahmen hierzu sind jedoch dann denkbar, wenn aufgrund wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen bei bestimmten, im Gremium zu diskutierenden Marketing-Maßnahmen gegenüber allen Händlern gleich zu verfahren ist.

Das Problem-Lösen liefert keineswegs eine Garantie dafür, daß bei einem aktuellen Konflikt zwischen Hersteller und Händlern auch tatsächlich eine Lösung gefunden wird. Dieser Einwand gilt ebenso für die übrigen diskutierten Formen der Konfliktaustragung. Die dargestellten Prozesse bilden jedoch für Hersteller und Händler entscheidende Ansatzpunkte, um im Rahmen der zwischen ihnen bestehenden Entscheidungsinterdependenz eine Koordination von Marketing-Entscheidungen zu ermöglichen und damit die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit von Distributionssystemen zu erhöhen.

E. Schlußbetrachtung

Die Erkenntnisbemühungen der vorliegenden Arbeit richten sich auf einen in der betriebswirtschaftlichen Theorie bislang nur am Rande behandelten Problemkreis. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Fragen nach Ursachen und Wirkungen von Konflikten zwischen Hersteller und Absatzmittlern. Zugleich wurden damit Möglichkeiten und Grenzen einer vertikalen Koordination von Marketingentscheidungen diskutiert.

Die theoretische Erörterung erfolgte am Modell eines Distributionssystems. Die Ausprägungen von Beziehungen zwischen Elementen dieses Verhaltenssystems, der Einfluß der Strukturvariablen auf das Ausmaß des zu erwartenden Konflikts und den Grad möglicher Koordination bildeten den Gegenstand einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse.

Deskriptive sowie explanatorische Aussagen zur Gleichgewichtsfähigkeit und Wirksamkeit in Absatzkanälen sind das Ergebnis der Untersuchung. Die explanatorischen Aussagen erlauben es, Prognosen über die Wirksamkeit und Gleichgewichtsfähigkeit realer Distributionssysteme abzugeben. Voraussetzung dafür ist die empirische Bestimmung der Ausprägungen vertikaler Zielkonstellationen, Rollen-, Macht- und Kommunikationsbeziehungen im jeweils betrachteten System.

Die empirische Erforschung von Distributionssystemen ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Diese betreffen vor allem die Erhebungstechnik und Messung einzelner Sachverhalte, z.B. die Erfassung von Rollenerwartungen und Zielsetzungen, ferner die Quantifizierung und Messung der Ausprägungen von Konflikt- bzw. Koordinationsdeterminanten.

Will man darüber hinaus auch das Ausmaß ihrer Wirkung auf den Konflikt- und Koordinationsgrad testen (Verifizierung der Hypothesen), so entstehen zusätzliche Messungsprobleme. Die genannten Schwierigkeiten erklären die geringe Zahl bisher vorliegender empirischer Untersuchungen zu dem hier untersuchten Fragenkreis und zugleich die bislang noch unzureichende Bestätigung der dargestellten Hypothesen.

Die Fruchtbarkeit des vorgelegten theoretischen Ansatzes ist jedoch nicht nur an seinem Vermögen zu messen, zur empirischen Erforschung bislang vernachlässigter Sachverhalte anzuregen. Die aufgezeigten Zusammenhänge verdeutlichen, daß in der theoretischen Analyse distributionspolitischer Entscheidungsprobleme bislang gewisse Einflußgrößen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben, obwohl sie unmittelbar die Gestaltung wirksamer Distributionssysteme betreffen. Der Grund für die Vernachlässigung des Konflikt- und Koordinationsproblems bei den zur Errichtung oder Strukturveränderung von Distributionssystemen vorgeschlagenen Entscheidungsverfahren ist insbesondere darin zu sehen, daß diese Zusammenhänge sich einer Einordnung in "geschlossen" formulierte Entscheidungsmodelle widersetzen.

Die in der Literatur aus Herstellersicht diskutierten Probleme der Errichtung oder Strukturveränderung von Distributionssystemen bestehen nach allgemeiner Auffassung in der Festlegung der absoluten Merkmale der Systemstruktur. Auswahl und Akquisition der einzuschaltenden Absatzmittlerstufen, Absatzmittlertypen und einzelnen Absatzmittlerunternehmungen dieser Kategorien gelten als mehrstufige Entscheidungsprobleme. Die dazu vorgeschlagenen Lösungsansätze rücken mehr und mehr vom Alternativenkalkül der Entscheidungstheorie ab, bei dem

alle möglichen Lösungen in Betracht gezogen werden. Es wird stattdessen versucht, durch geeignete Heuristiken gute Lösungen auszuwählen, ohne daß damit die Auffindung der optimalen Lösung garantiert werden kann.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weisen darauf hin, daß bei der Errichtung wirksamer Distributionssysteme auch Systembeziehungen als relationale Strukturmerkmale zu berücksichtigen sind. Sollen Transformationsprozesse koordiniert ablaufen, so ist die Wirkung der einzelnen Konflikt- bzw. Koordinationsdeterminanten bereits bei der Errichtung des Systems explizit zu beachten.

Heuristische Entscheidungsverfahren bieten dafür geeignete Ansatzpunkte. Das Ausmaß des zu erwartenden vertikalen Konflikts bzw. der zu erwartende Grad der Koordination sind als Kriterien in die heuristischen Such- und Bewertungsschritte aufzunehmen. Die entwickelten Hypothesen dieser Arbeit können dabei eine wichtige Prognosehilfe darstellen.

Es läßt sich beim gegenwärtigen Entwicklungsstand der für die Gestaltung von Distributionssystemen vorgeschlagenen Entscheidungsverfahren einerseits und den in dieser Arbeit vorgelegten Erklärungsansätzen andererseits allerdings noch nicht absehen, in welcher Weise zukünftig zu entwickelnde, umfassende Entscheidungsverfahren zur Distributionspolitik die Gesamtheit der absoluten und relationalen Strukturmerkmale von Distributionssystemen zu verarbeiten haben. Die Fruchtbarkeit des hier entwickelten Ansatzes kann sich erst in der Zukunft erweisen.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Ackoff, R.L., Structural Conflicts within Organizations, in: Operational Research and the Social Sciences, Hrsg.: Lawrence, J.R., London usw. 1966, S. 427 ff.
- Adam, D., Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: ZfB 1969, S. 615 ff.
- Al-Ani, A., Absatzwege: Entscheidungshilfen für die optimale Wahl, in: MJ 1969, S. 77 ff.
- Albert, H., Reine Theorie und politische Ökonomie: Die Problematik der ökonomischen Perspektive, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Hrsg.: Maus, H. und Fürstenberg, F., Neuwied - Berlin 1967, S. 37 ff.
- Albert, H., Rationalität und Wirtschaftsordnung: Grundlagenprobleme einer rationalen Ordnungspolitik, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Hrsg.: Maus, H. und Fürstenberg, F., Neuwied - Berlin 1967, S. 205 ff.
- Albert, H., Marktsoziologie und Entscheidungslogik: Objektbereich und Problemstellung der theoretischen Nationalökonomie, in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Hrsg.: Maus, H. und Fürstenberg, F., Neuwied - Berlin 1967, S. 245 ff.
- Alderson, W., The Analytical Framework for Marketing, in: Marketing and the Behavioral Sciences, Hrsg.: Bliss, P., Boston 1968, S. 565 ff.

- Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action, Homewood, Ill. 1957.
- Alderson, W., Dynamic Marketing Behavior, Homewood, Ill. 1965.
- Alderson, W., Factors Governing the Development of Marketing Channels, in: Marketing Channels for Manufactured Products, Hrsg.: Clewett, R.M., Homewood, Ill., 1954, S. 5 ff.
- Alderson, W.,
Martin, M.W., Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections, in: JoMR, May 1965, S. 117 ff.
- Alewell, K., Die Kopplung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems, in: ZO 1971, S. 178 ff.
- Alewell, K., Markenartikel und Absatzwege, in: ZfhF 1960, S. 605 ff.
- Amstutz, A.E., Computer Simulation of Competitive Market Response, Cambridge 1967.
- Angehrn, O., Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.
- Assael, H., The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 573 ff.
- Assael, H., The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 210 ff.

- Balderston, F.E., Design of Marketing Channels,
in: Theory in Marketing, Hrsg.:
Cox, R., Alderson, W., Shapiro,
S.J., Homewood, Ill., 1964,
S. 176 ff.
- Baligh, H.H., Vertical Market Structures,
Richartz, L.E., Boston 1967.
- Baligh, H.H., Some Considerations on the
Richartz, L.E., Performance of Economic Acti-
vities by Intermediaries, in:
Science, Technology, and Marke-
ting, Hrsg.: Haas, R.M.,
AMA Proceedings: 1966 Fall Con-
ference, Chicago 1966, S. 454 ff.
- Barnard, Ch.J., Die Führung großer Organisa-
tionen, Essen 1970.
- Batzer, E., u.a., Marktstrukturen und Wettbe-
werbsverhältnisse im Einzel-
handel; Reihe Absatzwirtschaft,
Heft 3, Hrsg.: Ifo-Institut
für Wirtschaftsforschung,
Berlin - München 1971.
- Beier, F.J., Power in the Channel of Dis-
Stern, L.W., tribution, in: Distribution
Channels: Behavioral Dimensi-
ons, Hrsg.: Stern, L.W.,
Boston 1969, S. 92 ff.
- Berg, T.L., Designing the Distribution
System, in: The Marketing
Channel: A Conceptual View-
point, Hrsg.: Mallen, B.E.,
New York usw. 1967, S. 259 ff.
- Berthel, J., Zur Organisation der Kommuni-
kation in der Unternehmung,
in: ZfB 1968, S. 409 ff.
- Biddle, B.J., Roles, Goals, and Value Struc-
tures in Organizations, in:
New Perspectives in Organiza-
tion Research, Hrsg.: Cooper,
W.W., u.a., New York usw. 1964,
S. 150 ff.

- Bidlingmaier, J., Die Festlegung der Marketingziele im Rahmen der Unternehmenspolitik - Ein Beitrag zum Marketing-Management, in: GfM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 1970, S. 84 ff.
- Bidlingmaier, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, K. Chr. Behrens zum 60. Geburtstag, Hrsg.: Bidlingmaier, J., u.a., Sonderband der Studienreihe Betrieb und Markt, Wiesbaden 1967, S. 352 ff.
- Bidlingmaier, J., Geschäftsprinzipien und Betriebsformen des Einzelhandels. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Terminologie, in: ZfhF 1963, S. 590 ff.
- Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Blake, R.R., Managing Intergroup Conflict
Shepard, H.A., in Industry, Houston, Tex.
Mouton, J.S., 1964
- Böhne, F.R., Analyse und Bewertung von Absatzwegen, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hrsg.: Disch, W.K.A., Hamburg 1964, S. 24 ff.
- Bössmann, E., Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin usw. 1967
- Boulding, K.E., Beitrag zur Friedensforschung, in: Friedensforschung, Hrsg.: Krippendorf, E., Köln - Berlin 1968, S. 68 ff.

- Bowersox, D.J., Changing Channels in the Physical Distribution of Finished Goods, in: Economic Growth, Competition and World Markets, AMA, Hrsg.: Bennett, P.D., Chicago 1965, S. 711 ff.
- Brandhuber, J., Filterung und Ungewißheitsabsorption als organisationspezifische Vorgänge der Informationsverarbeitung, Dissertation Regensburg 1970.
- Breyer, R.F., Some Observations on 'Structural' Formation and the Growth of Marketing Channels, in: Theory in Marketing, Hrsg.: Cox, R., Alderson, W., Shapiro, S.J., Homewood, Ill. 1964.
- Breyer, R.F., Quantitative Systemic Analysis and Control: Study No. 1 - Channel and Channel Group Costing, Philadelphia (Selbstverlag) 1949.
- Brönimann, C., Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmen, Bern - Stuttgart 1970.
- Brunnberg, J., Systeme: Eine Begriffsanalyse, Kiehne, R., in: ZfB 1969, S. 605 ff.
- Bucklin, L.P., The Economic Structure of Channels of Distribution, in: The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Hrsg.: Mallen, B.E., New York usw. 1967, S. 63 ff.
- Bucklin, L.P., Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, in: JoMR 1965, S. 26 ff.

- Bucklin, L.P., A Theory of Distribution Channel Structure, Institute of Business and Economic Research, University of California 1966.
- Buddeberg, H., Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959.
- Carlson, B.,
Kusoffsky, B., Distributor Brands and Conflicts in Distributive Organizations, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 188 ff.
- Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, Hrsg.: March, J.G., Chicago 1965, S. 1 ff.
- Cartwright, D.,
Zander, A., Power and Influence in Groups; Introduction, in: Group Dynamics. Research and Theory, 3. Auflage, New York 1968, S. 215 ff.
- Clewett, R.M., Vertical Market Structures and Systems in Perspective, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill. 1970, S. 214 ff.
- Corwin, R.G., Patterns of Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 507 ff.
- Coser, L.A., Theorie sozialer Konflikte, Neuwied - Berlin 1965.
- Craig, D.R.,
Gabler, W.K., The Competitive Struggle for Market Control, in: Readings in Marketing, Hrsg.: Westing, J.H., New York 1953, S. 46 ff.

- Cyert, R.M.,
MacCrimmon, K.R., Organizations, in: The Hand-
book of Social Psychology -
Vol. 1, Hrsg.: Lindzey, G. und
Aronson, E., 2. Auflage, Read-
ing, Mass. usw. 1968, S. 568 ff.
- Cyert, R.M.,
March, J.G., A Behavioral Theory of the
Firm, Englewood Cliffs,
N.J. 1963.
- Czeranowsky, G.,
Strutz, H., Ergebnisse einer empirischen
Untersuchung über Unternehmens-
ziele, in: Zielprogramm und
Entscheidungsprozeß in der
Unternehmung, Schriften zur
Unternehmensführung Band 11,
Hrsg.: Jacob, H., Wiesbaden
1970, S. 121 ff.
- Dahl, R.A., The Concept of Power, in:
BS 1957, S. 201 ff.
- Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes,
Wiesbaden 1959.
- Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 5. Auflage,
Köln - Opladen 1965.
- Dahrendorf, R., Gesellschaft und Freiheit,
München 1961.
- Davidson, W.R., Channels of Distribution -
One Aspect of Marketing Stra-
tegy, in: New Dimensions in
Retailing: A Decision Oriented
Approach, Hrsg.: Ryans, J.K.jr.,
Donnelly, J.H., jr., Ivancevich,
J.M., Belmont, Calif. 1970,
S. 175 ff.
- Dill, W.R., Environment as an Influence on
Managerial Autonomy, in:
ASQ 1958, S. 409 ff.
- Disch, W.K.A., Der Absatzweg - ein Bereich im
Marketing, in: Aktuelle Absatz-
wirtschaft, Hrsg.: Disch, W.K.A.,
Hamburg 1964, S. 15 ff.

- Disch, W.K.A., Wer ist denn der Herrscher
im Absatzkanal?, in: MJ, H.2,
1970, S. 89.
- Dixon, D.F., The Emergence of Marketing
Systems, in: Theories for Mar-
keting Systems Analysis: Selec-
ted Readings, Hrsg.: Fisk, G.,
und Dixon, D.F., New York 1967,
S. 61 ff.
- Dommermuth, W.P., Distribution Systems - Firms,
Andersen, R.C., Functions and Efficiencies,
in: MSU Business Topics, Spring
1969, S. 51 ff.
- Duncan, D.J., Selecting a Channel of Distri-
bution, in: Marketing Channels
for Manufactured Products, Hrsg.:
Clewett, R.M., Homewood, Ill.
1954, S. 367 ff.
- Dye, H.S., A Theory of Complex Bargaining,
in: Rivista Internazionale di
Scienze Economiche e Commer-
ciali 1970, S. 101 ff.
- Emerson, R.M., Power - Dependence Relations,
in: ASR, Febr. 1962, S. 31 ff.
- Engelhardt, W., Grundprobleme der Leistungs-
lehre, dargestellt am Beispiel
der Warenhandelsbetriebe, in:
ZfbF 1966, S. 158 ff.
- Eschenburg, R., Ökonomische Theorie der ge-
nossenschaftlichen Zusammen-
arbeit, Schriften zur Koopera-
tionsforschung, A. Studien,
Band 1, Tübingen 1971.
- Evan, W.M., Toward a Theory of Interorga-
nizational Relations, in: MS
1965, S. B - 217 ff.

- Evans, F.B., Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach, in: Personal Selling. Behavioral Science Readings and Cases, Hrsg.: Bearden, J.H., New York usw. 1967, S. 213 ff.
- Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970.
- Fleck, W., Absatzwirtschaftliche Zusammenarbeit von Industrie und Handel, in: FfH-Mitteilungen, Nr. 10, 1968, S. 6 ff.
- French, J.R.P.jr., The Bases of Social Power, in: Studies in Social Power, Hrsg.: Cartwright, D., Ann Arbor, Mich. 1959, S. 150 ff.
- Raven, B.,
- Gerth, E., Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlage der Absatztheorie, in: ZfB 1966, S. 507 ff.
- Gerth, E., Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation, in: BFuP 1966, S. 8 ff.
- Gill, L.E., Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 22.
- Stern, L.W.,
- Grabner, J.R.jr., Communication in Distribution Channel Systems, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 227 ff.
- Rosenberg, L.J.,
- Gross, N., Explorations in Role Analysis, Mason, S.W., New York 1958.
- McEachern, W.A.,

- Gümbel, R. u.a., Unternehmensforschung im
Handel, Rüschlikon - Zürich
1969.
- Guetzkow, H., Communications in Organiza-
tions, in: Handbook of Orga-
nizations, Hrsg.: March, J.G.,
Chicago 1965, S. 534 ff.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirt-
schaftslehre, Zweiter Band:
Der Absatz, 10. Auflage,
Berlin usw. 1967.
- Haines, G.H.jr., Does Consumer Advertising
Silk, A.J., Increase Retail Availability
of a New Product? in: JoAR
1967, No. 3, S. 9 ff.
- Harsanyi, J., Messung der sozialen Macht,
in: Spieltheorie und Sozial-
wissenschaften, Hrsg.: Shubik,
M., Hamburg 1965, S. 190 ff.
- Hax, H., Vertikale Preisbindung in der
Markenartikelindustrie, Köln -
Opladen 1961.
- Heflebower, R.B., Mass Distribution: A Phase of
Bilateral Oligopoly or of
Competition? in: AER 1957,
wiederabgedruckt und zitiert
nach: The Marketing Channel:
A Conceptual Viewpoint, Hrsg.:
Mallen, B.E., New York usw.
1967, S. 148 ff.
- Heinen, E., Einführung in die Betriebs-
wirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehm-
ung, Wiesbaden 1966.
- Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kosten-
lehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1971.

- Heskett, J.L.,
Stern, L.W.,
Beier, F.J.,
Bases and Uses of Power in
Interorganization Relations,
in: Vertical Marketing Systems,
Hrsg.: Bucklin, L.P., Glen-
view, Ill. 1970, S. 75 ff.
- Howard, J.A.,
Marketing Management, Analysis
and Decision, Homewood, Ill.
1957.
- Howard, J.A.,
Are Systems Systematic? in:
Systems: Research and Applica-
tions for Marketing, Marketing
Symposium April 1967, Hrsg.:
Slate, D.M., und Ferber, R.,
University of Illinois Special
Bulletin, Urbana, Ill. 1968,
S. 1 ff.
- Jacob, H.,
Preispolitik, Wiesbaden 1963.
- Kahn, R.L.,
Boulding, K.E.,
Power and Conflict in Orga-
nizations, New York 1964.
- Kahn, R.L., u.a.,
Organizational Stress: Studies
in Role Conflict and Ambiguity,
New York 1964.
- Katz, D.,
Kahn, R.L.,
The Social Psychology of Orga-
nizations, New York 1966.
- Kerby, J.K.,
Essentials of Marketing Mana-
gement, Cincinnati, Ohio 1970.
- Kirsch, W.,
Betriebswirtschaftliche Logis-
tik, in: ZfB 1971, S. 221 ff.
- Kirsch, W.,
Entscheidungsprozesse, 3 Bände,
Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W.,
Die Koordination von Ent-
scheidungen in Organisationen,
in: ZfbF 1971, S. 61 ff.

- Kirsch, W., Die Unternehmungsziele in
organisationstheoretischer
Sicht, in: ZfbF 1969, S. 665 ff.
- Kirsch, W.,
Meffert, H., Organisationstheorien und
Betriebswirtschaftslehre,
Wiesbaden 1970.
- Klein, H., Heuristische Entscheidungs-
modelle, Neue Techniken des
Programmierens und Entschei-
dens für das Management,
Wiesbaden 1971.
- Klein-Blenkers, F., Distributionsanalyse mit Hilfe
der Handelskettenmethode, in:
Betriebsökonomisierung, Fest-
schrift für Rudolf Seyffert zu
seinem 65. Geburtstag, Hrsg.:
Kosiol, E., und Schlieper, F.,
Köln - Opladen 1958, S. 127 ff.
- Klein-Blenkers, F., Die Ökonomisierung der Distri-
bution, Schriften zur Handels-
forschung Nr. 27, Hrsg.:
Seyffert, R., u.a., Köln -
Opladen 1964.
- Klis, M., Überzeugung und Manipulation,
Wiesbaden 1970.
- Kosiol, E., Organisation der Unternehmung,
Wiesbaden 1962.
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis,
Planning, and Control, Engle-
wood-Cliffs, N.J. 1967.
- Kramer, R., Information und Kommunikation,
Berlin 1965.
- Krelle, W., Preistheorie, Tübingen -
Zürich 1961.

- Kriesberg, L., Occupational Controls Among Steel Distributors, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969
- Kriesberg, L., The Retail Furrier: Concepts of Security and Success, in: AJoS 1952, S. 478 ff.
- Kuhn, A., The Study of Society, A Unified Approach, Homewood, Ill. 1963
- Lawrence, P.R.,
Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organization, in: ASQ 1967, S. 1 ff.
- Leitherer, E., Ansätze zu einer Analyse der Absatzorganisation neuer Produkte unter informationstheoretischen Gesichtspunkten, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: Kosiol, E., und Sundhoff, E., Köln - Opladen 1968, S. 293 ff.
- Leitherer, E., Methodische Positionen der Betrieblichen Marktlehre, in: BFuP 1966, S. 552 ff.
- Levine, S.,
White, P.E., Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Inter-organizational Relationships, in: ASQ 1961, S. 583 ff.
- Lewin, K., Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953
- Lewis, E.H., Marketing Channels: Structure and Strategy, New York usw. 1968
- Lindblom, C.E., The Intelligence of Democracy, New York - London 1965

- Lindner, H.-C., Die Bestimmung von Verkaufsbezirken, Stuttgart 1970.
- Little, R.W., The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization?, in: JoM, January 1970, S. 31 ff.
- Litwak, E.,
Hylton, L.F., Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies, in: ASQ 1962, S. 395 ff.
- Loh, D., Die Bedeutung der Marktforschung im Marketing, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 14, Wiesbaden 1971, S. 51 ff
- Luce, R.D.,
Raiffa, H., Games and Decisions, New York 1957.
- Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.
- Magee, J.F., Physical-Distribution Systems, New York usw. 1967.
- Mallen, B.E., Conflict and Cooperation in Marketing Channels, in: Reflections on Progress in Marketing, AMA Proceedings: Educators Conference 1964, Hrsg.: Smith, L.G., Chicago 1965, S. 65 ff.
- Mallen, B.E., Introducing the Marketing Channel to Price Theory, in: JoM July 1964, S. 29 ff.
- Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchs-güterindustrie - Ein Beitrag zur Theorie der Absatzwege, Diss. Mannheim 1959.

- March, J.G.,
Simon, H.A.,
Organizations, New York usw.
1958.
- Matthews, J.B.jr.,
Buzzell, R.D.,
Levitt, T.,
Frank, R.E.,
Marketing - An Introductory
Analysis, New York usw. 1964.
- Mattsson, L.-G.,
Integration and Efficiency in
Marketing Systems, Stockholm
1969.
- McCammon, B.C.jr.,
Alternative Explanations of
Institutional Change and Chan-
nel Evolution, in: The Marke-
ting Channel, A Conceptual
Viewpoint, Hrsg.: Mallen, B.E.,
New York usw. 1967, S. 75 ff.
- McCammon, B.C.jr.,
Bates, A.D.,
The Emergence and Growth of
Contractually Integrated Chan-
nels in the American Economy,
in: The Marketing Channel: A
Conceptual Viewpoint, New York
usw. 1967, S. 287 ff.
- McCammon, B.C.jr.,
Little, R.W.,
Marketing Channels: Analytical
Systems and Approaches, in:
Science in Marketing, Hrsg.:
Schwartz, G., New York usw.
1965, S. 321 ff.
- McVey, Ph.,
Are Channels of Distribution
What the Textbooks Say? in:
JoM, January 1960, S. 61 ff.
- Mechanic, D.,
Sources of Power of Lower Parti-
cipants in Complex Organizations,
in: New Perspectives in Organi-
zation Research, Hrsg.: Cooper,
W.W.u.a., New York usw. 1964,
S. 136 ff.
- Meffert, H.,
Betriebswirtschaftliche Kosten-
informationen, Wiesbaden 1968.

- Meffert, H., Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1968.
- Meffert, H., Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: ZfB 1969, S. 779 ff.
- Meffert, H., Wenn die 1. Hand die 2. Hand an die Hand nimmt. Ist die vertikale Preisbindung (noch) ein gutes Marketinginstrument?, in: Die Absatzwirtschaft, 1. Oktoberausgabe 1969, S. 64 ff.
- Meffert, H., Perspektiven des Konsumgütermarketing in den 70er Jahren, in: BFuP 1970, S. 683 ff.
- Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Schenk, K.-E., Berlin 1971, S. 174 ff.
- Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie Band 4, München 1971, S. 383 ff.
- Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: ZfgSt 1971, S. 327 ff.
- Meffert, H., Unternehmensziele, in: Jahrbuch des Marketing, Hrsg.: Schöttle, K.M., Essen 1971, S. 22 ff.
- Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Tagungs-

- berichte des Verbandes der
Hochschullehrer für Betriebs-
wirtschaft e.V., Band 1, Hrsg.:
Kortzfleisch, G. von, Berlin
1971, S. 167 ff.
- Meffert, H.,
und Mitarbeiter,
Die Anwendung mathematischer
Modelle im Marketing - Teil 1,
in: Schriften zur Unternehmens-
führung, Band 14, Hrsg.:
Jacob, H., Wiesbaden 1971,
S. 93 ff.
- Mellerowicz, K.,
Entstehungsgründe der Nach-
fragemacht, in: MA 1965,
S. 292 ff.
- Merton, R.K.,
The Role-Set: Problems in
Sociological Theory, in: BJoS
1957, S. 110 ff.
- Meyer, C.W.,
Grundzüge moderner Vertriebs-
politik, in: Betriebspolitische
Schriften, Beiträge zur Un-
ternehmenspolitik, Band 1,
Berlin - München 1967.
- Miller, J.G.,
Living Systems; Basic Concepts,
in: BS 1965, S. 193 ff.
- Montgomery, D.B.,
Urban, G.L.,
Management Science in Marke-
ting, Englewood Cliffs 1969.
- Neumann, J. von,
Morgenstern, O.,
Spieltheorie und wirtschaft-
liches Verhalten, Würzburg 1967.
- Nieschlag, R.,
Binnenhandel und Binnenhandels-
politik, Berlin 1959.
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H.,
Marketing - Ein entscheidungs-
theoretischer Ansatz, Berlin
1971.
- Nowak, P.,
Betriebswirtschaftliche Kenn-
zahlen, in: HdW, Band 1 Be-
triebswirtschaft, Köln -
Opladen 1958, S. 729 ff.

- Oppenheimer, T., Machtverhältnis, in: Handwörterbuch der Soziologie, Hrsg.: Vierkarndt, A., Stuttgart 1959, S. 338 ff.
- Ott, A.E., Vertikale Preisbildung und Preisbindung, Göttingen 1966.
- o. V., Versorgungssysteme im Umbruch - Strukturwandlungen und Funktionsverlagerungen, in: GfK-Sonderdienst 1970, S. 217 ff.
- o. V., Wie steht es mit der Partnerschaft von Markenartikelindustrie und Handel, in: MA 1970, S. 375 ff.
- o. V., Verkaufsförderung, wie sie Hersteller und Handel sehen, in: MA 1970, S. 216 ff.
- Palamountain, J.C.jr., The Politics of Distribution, Cambridge, Mass. 1955.
- Pegram, R.M., Selecting and Evaluating Distributors, Conference Board Report, No. SBP 116, New York 1965.
- Pfohl, H.-C., Alles für den Nachschub, Der Volkswirt, 1969, Heft 17, S. 49 ff.
- Pondy, L.R., Varieties of Organizational Conflict, in: ASQ 1969, S. 499 ff.
- Pondy, L.R., Organizational Conflict, Concepts and Models, in: ASQ 1967, S. 296 ff.
- Preston, L.E.,
Collins, N.R., The Analysis of Market Efficiency, in: JoMR, May 1966, S. 154 ff.

- Priess, F., Kooperation im Handel, Frankfurt 1968.
- Reinecker, M., Der optimale Vertriebsweg der Markenartikel, Diss. TU Berlin 1963.
- Revzan, D.A., Wholesaling in Marketing Organization, New York usw. 1961.
- Richter, B., Über das Wesen der Verkaufsförderung, in: JfAV 1968, S. 318 ff.
- Ridgeway, V., Administration of Manufacturer-Dealer-Systems, in: ASQ 1957, S. 464 ff.; wiederabgedruckt in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 117 ff.
- Rosenberg, L.J., Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model, in: JoM, October 1970, S. 40 ff.
- Sarbin, T.R., Role Theory, in: The Handbook of Social Psychology - Vol. 1, Hrsg.: Lindzey, G. und Aronson, E., 2. Auflage, Reading, Mass. usw. 1968, S. 488 ff.
- Allen, V.L.,
- Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln - Opladen 1950.
- Schäfer, E., Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I: Betriebswirtschaft, Köln - Opladen 1958, S. 298 ff.
- Schäfer, W., Wird der Einzelhändler beim Einkauf unzulänglich informiert?, in: MA 1971, S. 91 ff.
- Naether, E.A.,

- Schelling, T.C., The Strategy of Conflict,
Cambridge 1960.
- Schenk, H.-O., Kritische Anmerkungen zur
Lehre von den Handelsfunk-
tionen in der Binnenhandels-
theorie, in: ZfbF 1966,
S. 391 ff.
- Schenk, H.-O., Handelsforschung - Luxus oder
Notwendigkeit?, in: ZfbF 1970,
S. 155 ff.
- Schenk, H.-O.,
Wölk, A., Vertriebssysteme zwischen In-
dustrie und Handel. Die Ent-
wicklung neuer vertraglicher
Vertriebssysteme zwischen In-
dustrie und Handel in der Bun-
desrepublik Deutschland, Schrif-
tenreihe der Forschungsstelle
für den Handel, Dritte Folge
Nr. 6, Berlin 1971.
- Schmidt, W.H.,
Tannenbaum, R., Management of Differences, in:
HBR, Nov.-Dez. 1960, S. 107 ff.
- Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation - Eine ent-
scheidungs- und organisations-
theoretische Analyse des Plan-
ungsprozesses neuer Produkte,
Dissertation Münster 1971.
- Schott, G., Kennzahlen, Kompaß des Unter-
nehmens, Stuttgart 1965.
- Schulz, R., Prozeßmodelle komplexer Kauf-
entscheidungen des Konsumenten
und ihr Aussagegewicht für das
Marketing, Dissertation Münster
1971.
- Seyffert, R., Die Problematik der Distribu-
tion, in: Mitteilungen des
Instituts für Handelsforschung
an der Universität zu Köln,
Nr. 11, 1952, S. 198 ff.

- Sherif, M., Experiments on Group Conflict and Co-operation, in: Readings in Managerial Psychology, Hrsg.: Leavitt, H.J. und Pondy, L.R., Chicago 1964, S. 408 ff.
- Simon, H.A., Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: AER 1959, S. 253 ff.
- Simon, H.A., The New Science of Management Decision, New York 1960
- Slater, C.C., Market Channel Coordination and Economic Development, in: Vertical Marketing Systems, Hrsg.: Bucklin, L.P., Glenview, Ill. 1970, S. 135 ff.
- Sölter, A., Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, Düsseldorf 1960.
- Sölter, A., Der Stufenwettbewerb. Das Spannungsverhältnis zwischen den Marktstufen als Wettbewerbselement, in: MA 1967, S. 342 ff.
- Sölter, A., Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel, in: MA 1968, S. 420 ff.
- Sölter, A., Funktionsunterschiede und Funktionsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, in: MA 1968, S. 205 ff.
- Sprowls, R.C.,
Asimow, M., A Model of Customer Behavior for the Task Manufacturing Corporation, in: MS 1962, S. B - 311 ff.
- Staehle, W.H., Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsmitglieder, in: ZfB 1969, S. 377 ff.

- Stasch, S.F., The Stability of Channel Systems: Two Dynamic Models, in: Science, Technology, and Marketing, Hrsg.: Haas, R.M., AMA, Chicago 1966.
- Stern, L.W., Channel Control and Inter-organizational Management, in: Readings in Physical Distribution Management, The Logistics of Marketing, Hrsg.: Bowersox, D.J., LaLonde B.J., Smykay, E. W., New York 1969, S. 85 ff.
- Stern, L.W., The Concept of Channel Control, in: JoR, Summer 1967, S. 14 ff.
- Stern, L.W.,
Brown, J.W., Distribution Channels: A Social Systems Approach, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 6 ff.
- Stern, L.W.,
Gorman, R.H., Conflict in Distribution Channels, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 156 ff.
- Stern, L.W.,
Heskett, J.L., Conflict Management in Inter-organization Relations: A Conceptual Framework, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg.: Stern, L.W., Boston 1969, S. 288 ff.
- Stratmann, H.-G., Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Dissertation München 1968.
- Strothmann, K.-H., Über den Zusammenhang von Marktforschung und Wahl der Absatzmittler im Markenartikelvertrieb, in: Absatzwirtschaft, Hrsg.: Hessenmüller, B., und Schnauffer, E., Baden-Baden 1964, S. 117 ff.

- Sturdivant, F.D., Determinants of Vertical Integration in Channel Systems, in: Science, Technology and Marketing, Hrsg.: Haas, R.M., Chicago 1966, S. 472 ff.
- Sturdivant, F.D.,
Granbois, D.H., Channel Interaction: An Institutional-Behavioral View, in: The Quarterly Review of Economics and Business, Summer 1968, S. 61 ff.
- Tenbruck, F.H., Stichwort: Rolle, in: HWO, Hrsg.: Grochla, E., Sp. 1466 ff.
- Thiele, L.-D., Konflikte im Entscheidungs-Prozeß der Unternehmungsorganisation, Dissertation München 1968.
- Thomas, E.J.,
Biddle, B.J., Basic Concepts for Classifying the Phenomena of Role, in: Role Theory: Concepts and Research, Hrsg.: Biddle, B.J. und Thomas, E.J., New York usw. 1966, S. 23 ff.
- Thompson, J.D., Organizations in Action, New York 1967,
- Thompson, J.D.,
Tuden, A., Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in: Reading in Managerial Psychology, Hrsg.: Leavitt, H.J. und Pondy, L.R., Chicago 1964, S. 496 ff.
- Thompson, V.A., Bureaucracy and Innovation, in: ASQ 1965, S. 1 ff.
- Tietz, B., Die Dynamik der Kooperation, in: MA 1968, S. 233 ff.

- Triebenstein, O., Der Wandel in den Beziehungen zwischen Produktion und Handel, in: Wandel im Handel, Hrsg.: Behrens, K. Chr., Wiesbaden 1962.
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968.
- Wagner, H., Zum Problem der Zielfunktion in einer operationalen Theorie der betrieblichen Kapitaldisposition, Habilitationsschrift Münster 1970.
- Wagner, H., Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966.
- Walton, R.E.,
Dutton, J.M., The Management of Interdepartment Conflict: A Model and Review, in: ASQ 1969, S. 73 ff.
- Walton, R.E.,
McKersie, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York - London 1965.
- Weber, H.H., Grundzüge einer monopolistischen Absatztheorie, Köln usw. 1970.
- Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966.
- Willetts, R.P.,
Pennington, A.L., Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting, vervielf. Manuskript, Bloomington/Ind.: Graduate School of Business, Indiana University 1966
- Wilson, C.,
Alexis, M., Basic Frameworks for Decisions, in: The Making of Decisions, Hrsg.: Gore, W.J., Dyson, J.W., Glencoe 1964, S. 180 ff.

- Witte, E., Führungsstile, in: HWO, Sp. 595ff.
- Wittreich, W.J., Misunderstanding the Retailer,
in: HBR, May-Juni 1962,
S. 147 ff.
- Wren, D.A., Interface and Interorganiza-
tional Coordination, in:
Academy of Management Jour-
nal, March 1967, S. 69 ff.
- Wurst, S., Das Entscheidungskollegium;
Ein Beitrag zur Theorie der
kollektiven Entscheidungs-
findung in der Unternehmung,
Dissertation München 1967.

Lebenslauf

Geburtsdatum und -ort: 9. Juli 1943 in Halle/Saale

Staatsangehörigkeit: deutsch

Eltern: Bergassessor a.D. Dr.-Ing. Alfred Steffenhagen, Geschäftsführer, Hedwig Steffenhagen, geb. Koethke.

Schulbesuch: 1950 - 1953 Grundschuler in Gladbeck und Gelsenkirchen-Buer.
1953 - 1955 Max-Planck-Gymnasium in Gelsenkirchen-Buer.
1955 - 1962 Staatl. Gymnasium Adolfinum in Moers; Reifeprüfung am 27. 2. 1962.

Berufsausbildung: 1962 - 1964 Banklehre bei Deutsche Bank AG, Filiale Duisburg.

Hochschule: WS 1964/65 - SS 1969 Universität München; Diplomexamen am 1. 7. 1969.

Berufstätigkeit: Praktika bei der Hoesch AG, Dortmund, Siemens & Halske AG, Dortmund und Deutsche Bank AG, München.

1. 8. 1969 - 31. 12. 1969 Informand im Marketing und Verkauf der Margarine-Union GmbH, Hamburg.

Ab 1. 1. 1970 Verwalter der Stelle eines wissenschaftlichen Assistenten am Institut für Marketing der Universität Münster.

